

Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.
Drs. Ahmad Ghazin, M.Ag.

Asas • asas Manajemen *Berwawasan* Global

Pengantar Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.



Asas • asas
Manajemen
Berwawasan **Global**

Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.
Drs. Ahmad Ghazin, M.Ag.

Asas • asas Manajemen *Berwawasan* Global

Pengantar Prof. Dr. H. Afifuddin, M.M.



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

KUTIPAN PASAL 72:
Ketentuan Pidana Undang-Undang
Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Asas-asas Manajemen Berwawasan Global

ISBN: 978 - 979 - 076 - 412 - 5

Cet. 1: Juni 2014, 16 cm × 24 cm + 295 hlm.

Penulis: Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.

Kata Pengantar: Drs. Ahmad Ghazin, M.Ag.

Editor: Drs. Beni Ahmad Saebani, M.Si.

Desain Sampul: Tim Desain Pustaka Setia

Setting, Montase, Layout: Tim Redaksi Pustaka Setia

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp.: (022) 5210588, Faks. (022) 5224105

e-mail. pustaka_seti@yahoo.com

BANDUNG - 40253

Cetakan I: Juni 2014

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copy Right © 2014 **PUSTAKA SETIA**, Bandung

Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Pemikiran Awal Mengenai Globalisasi dan Dampaknya

Globalisasi memberikan peluang sekaligus masalah kepada semua orang, bergantung pada antisipasi yang disiapkan dan dilaksanakan. Dalam dunia usaha, globalisasi memberikan peluang atau positif dalam arti; peluang untuk meningkatkan penempatan jasa tenaga kerja lintas negara, peluang kesempatan kerja bagi SDM ataupun peluang bisnis apabila SDM ataupun dunia usaha bisnis tersebut mampu me-manfaatkan sekecil apa pun peluang yang terbuka.

Pola pikir global manajerial harus mawadahi setiap level yang ada di perusahaan, kompleksitas dan ketidakpastian selayaknya menjadi tantangan manajerial untuk terus berkembang. Fenomena global yang berslogan “dunia tanpa batas” ini memicu organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan pola-pola yang inovatif dalam setiap aktivitasnya.

Dalam dunia usaha, globalisasi memberikan dampak negatif dalam arti persaingan yang sangat ketat dan tajam serta suasana yang sangat mudah meledak, apabila SDM dan dunia usaha bisnis tidak siap atau tidak memiliki nilai jual untuk menghadapi tantangan yang akan terjadi.

Adapun dalam hubungan antarbangsa, globalisasi memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antarbangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan,

investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi lain yang semakin mempersempit batas-batas suatu negara.

Dengan munculnya globalisasi tenaga kerja, perusahaan global akan mampu memanfaatkan tenaga kerja dari seluruh dunia sesuai dengan kelasnya, seperti penggunaan staf profesional diambil dari tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman internasional atau buruh kasar yang biasa diperoleh dari negara berkembang. Dengan globalisasi, *human movement* semakin mudah dan bebas.

Dampak global terjadi pada tahun 2009, misalnya ketika Cina mampu menggeser Amerika Serikat sebagai negara pengekspor ke posisi ke-2. Hal tersebut tentunya tidak semata-mata karena keajaiban, tetapi karena Cina menerapkan pola manajemen dengan disiplin dan kerja keras. Bahkan, negara yang memiliki sumber daya manusia terbanyak di dunia ini mulai menduduki peringkat pertama di Asia sebagai negara produsen dengan menggeser kedudukan Jepang.

Oleh karena itu, semakin nyata adanya globalisasi, praktik-praktik manajemen pun harus semakin menjurus ke arah yang tidak semata-mata tentang mengetahui isu-isu manajemen internasional, tetapi juga mengaplikasikan manajemen yang bermutu global di dalam sebuah organisasi atau perusahaan hingga mampu bersaing secara global. Manajemen global yang akan dibahas dalam bab selanjutnya memberikan gambaran mengenai dinamika yang terjadi pada era globalisasi.

B. Manajemen Berwawasan Global

Pokok bahasan manajemen semakin hari semakin diminati oleh berbagai kalangan masyarakat, baik ilmuwan, praktisi, maupun orang awam. Namun, berbagai kalangan tersebut belum memiliki "*communal opinio*" tentang definisi manajemen. Sebagai konsekuensinya, manajemen mempunyai beragam konotasi yang kadang-kadang tidak saling berhubungan sehingga dapat menyebabkan perbedaan dalam memahami "hewan" manajemen. Kompleksitas yang terjadi pada bahasan tentang manajemen tidak hanya terjadi pada level dialektika, tetapi yang menjadi problem berat

adalah faktor kepentingan praktis yang sering mengendalikan peran manajemen sebagai kajian ilmiah yang independen.

Fenomena penting yang dapat kita lihat adalah pada bidang pendidikan manajemen. Bidang pendidikan diharapkan menjadi "penjaga gawang" dalam kajian ilmiah mengenai manajemen. Namun, pada kenyataannya, kepentingan kapitalistik dan materialistik telah memberikan inspirasi dan orientasi yang berbeda dalam mengartikulasikan pendidikan manajemen.

Konsep dan teori manajemen terus berkembang dari waktu ke waktu dan mengalami penyesuaian dari era tradisional ke era modern saat ini. Faktor teknologi dan komunikasi tidak cukup menjamin suksesnya praktik manajemen karena harus ada faktor tambahan, seperti keahlian dan kemampuan yang mumpuni.

Manajemen global lahir seiring dengan muncul pesatnya globalisasi maka pola pikir global harus menjadi dasar dalam praktik manajemen global. Karena fungsi-fungsi manajemen yang ada sekarang tidak cukup untuk menghadapi tantangan dan persaingan era globalisasi, manajer-manajer bermutu global selayaknya menentukan pencapaian tujuan yang sukses.

Dewasa ini di Indonesia banyak yang berpandangan bahwa pendidikan tinggi hanya dipandang sebagai investasi masa depan daripada untuk kepentingan khazanah keilmuan. Artinya pengorbanan berupa biaya dan waktu dianggap sebagai investasi dengan mengharapkan pekerjaan dan pendapatan yang baik sebagai *return*-nya. Dengan demikian, banyak orang berlomba-lomba melanjutkan pendidikannya pada perguruan tinggi dengan harapan terjadi "mobilitas vertikal" yang kelak akan mengantarkan mereka mencapai "kesejahteraan ekonomi".

Pada sisi lain, penyelenggara pendidikan melihat fenomena pendidikan manajemen sebagai "pasar" yang memiliki permintaan yang sangat melimpah. Penyelenggara pendidikan, terutama swasta sangat bergairah mendirikan berbagai program, baik pada diploma, S1, S2– M.M. ataupun M.B.A. – maupun S3 atau program doktor.

Newman dalam bukunya *Social Research Methods* (2000) menyatakan hal tersebut sebagai fenomena *pseudoscience* yang erat kaitannya dengan ilmu itu sendiri. *Pseudoscience* merupakan suatu fenomena yang seolah-olah menampakkan dirinya sebagai suatu ilmu, (khususnya ilmu-ilmu sosial seperti manajemen), padahal hanya

berupa jargon yang dibumbui dengan beberapa karakteristik yang mirip dengan karakteristik sebuah ilmu, termasuk di dalamnya penyelenggaraan program gelar berbagai strata yang kadang-kadang tidak memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap ilmu, tetapi hanya berorientasi pada kepentingan bisnis. Beredarnya buku-buku ilmiah manajemen populer semata-mata untuk bisnis, penelitian dan telaah ilmiah “semu” yang hanya bertujuan memopulerkan, mengiklankan produk, jasa, bisnis, dan lain-lain dalam berbagai media massa. Hal tersebut semakin diperparah oleh ketidakpahaman masyarakat dan ketiadaan aturan tentang batasan area ilmiah. Pendidikan tinggi dan sarjana belum mampu melahirkan dan membesarkan ilmu pengetahuan, khususnya konsepsi manajemen berwawasan Indonesia.

Penyebab utama kepincangan dalam kemajuan ilmu pengetahuan terletak pada perlakuan yang tidak “correct” terhadap ilmu pengetahuan di perguruan tinggi pada khususnya, lingkungan kampus pada umumnya (Daoed Joesoef, 1986). Dikatakan tidak “correct” karena ilmu pengetahuan (dalam hal ini secara spesifik ilmu manajemen) tidak dihayati dalam arti yang lengkap, yaitu ilmu pengetahuan dalam arti produk, ilmu pengetahuan dalam arti sebagai proses, dan ilmu pengetahuan dalam arti masyarakat.

Ilmu pengetahuan sebagai produk adalah pengetahuan yang telah diketahui dan diakui kebenarannya oleh masyarakat ilmuwan. Jadi, ilmu pengetahuan terbatas pada kenyataan yang mengandung kemungkinan untuk disepakati dan terbuka untuk diteliti, diuji, ataupun dibantah oleh orang lain. Dengan demikian, suatu fakta ilmiah tidak mungkin bersifat original seperti halnya pada karya seni. Penemuan fakta ilmiah mungkin dapat original, tetapi bukan untuk fakta ilmiah itu sendiri.

Ilmu pengetahuan sebagai proses adalah kegiatan masyarakat yang dilakukan demi penemuan dan pemahaman dunia alami sebagaimana adanya dan bukan sebagaimana kita kehendaki. Metode ilmiah yang spesifik yang digunakan dalam proses ini adalah analisis rasional, objektif, sejauh mungkin bersifat “impersonal” dari masalah-masalah yang didasarkan pada percobaan dan data yang dapat diamati (*observable data*). Dalam pandangan Thomas S. Kuhn, ilmu pengetahuan dalam arti proses (penelitian) diistilahkan sebagai “normal science”.

Adapun *ilmu pengetahuan sebagai masyarakat* adalah dunia pergaulan yang tindak tanduknya, sikap dan perilakunya diatur oleh empat ketentuan (*imperatives*), yaitu universalisme, komunalisme, tanpa pamrih (*disinterestedness*) dan skeptisisme yang teratur. Universalisme berarti bahwa ilmu pengetahuan bebas dari warna kulit, agama, keturunan atau dikenal dengan jargon “SARA”, dan yang ada hanya metode. Jadi, ilmu pengetahuan dikatakan universal jika metode ilmiah bersifat empirik, eksperimental dan rasional yang bekerja menurut “logical inference”. Komunalisme berarti bahwa ilmu pengetahuan adalah milik masyarakat (*public knowledge*). Tanpa pamrih berarti bukan propaganda ataupun promosi bagi kepentingan tertentu, sedangkan skeptisisme yang teratur berarti keinginan untuk mengetahui dan bertanya didasarkan pada nalar dan keteraturan dalam berpikir.



Perkembangan Manajemen di Indonesia

Secara epistemologis, bagaimana metode pengembangan manajemen di Indonesia? Pada cabang ontologis, apakah manajemen di Indonesia dapat dikembangkan sebagai ilmu? Bagaimana nilai-nilai budaya bangsa dibangun sebagai pijakan aksiologi untuk mengembangkan ilmu serta bagaimana melahirkan manajemen berwawasan Indonesia?

Bagaimana pengembangan manajemen sebagai ilmu dalam pendidikan modern yang memberikan harapan dan keberanian kepada bangsa Indonesia untuk memperbaiki kehidupan bisnis dan ekonomi serta moralitas bangsa sehingga melahirkan konsepsi ilmu manajemen berwawasan Indonesia?

Secara lebih spesifik, problem akan diarahkan pada upaya melahirkan para sarjana manajemen Indonesia berkualitas dan berkarakter. Kualitas lebih menekankan pada keilmuan dan keterampilan, sedangkan berkarakter menekankan pada visi dan nilai.





BAB 1

PENDAHULUAN

A. Pemikiran Awal Mengenai Globalisasi dan Dampaknya

Globalisasi memberikan peluang sekaligus masalah kepada semua orang, bergantung pada antisipasi yang disiapkan dan dilaksanakan. Dalam dunia usaha, globalisasi memberikan peluang atau positif dalam arti; peluang untuk meningkatkan penempatan jasa tenaga kerja lintas negara, peluang kesempatan kerja bagi SDM ataupun peluang bisnis apabila SDM ataupun dunia usaha bisnis tersebut mampu me-manfaatkan sekecil apa pun peluang yang terbuka.

Pola pikir global manajerial harus mawadahi setiap level yang ada di perusahaan, kompleksitas dan ketidakpastian selayaknya menjadi tantangan manajerial untuk terus berkembang. Fenomena global yang berslogan “dunia tanpa batas” ini memicu organisasi atau perusahaan untuk mengembangkan pola-pola yang inovatif dalam setiap aktivitasnya.

Dalam dunia usaha, globalisasi memberikan dampak negatif dalam arti persaingan yang sangat ketat dan tajam serta suasana yang sangat mudah meledak, apabila SDM dan dunia usaha bisnis tidak siap atau tidak memiliki nilai jual untuk menghadapi tantangan yang akan terjadi.

Adapun dalam hubungan antarbangsa, globalisasi memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antarbangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan,

investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi lain yang semakin mempersempit batas-batas suatu negara.

Dengan munculnya globalisasi tenaga kerja, perusahaan global akan mampu memanfaatkan tenaga kerja dari seluruh dunia sesuai dengan kelasnya, seperti penggunaan staf profesional diambil dari tenaga kerja yang telah memiliki pengalaman internasional atau buruh kasar yang biasa diperoleh dari negara berkembang. Dengan globalisasi, *human movement* semakin mudah dan bebas.

Dampak global terjadi pada tahun 2009, misalnya ketika Cina mampu menggeser Amerika Serikat sebagai negara pengekspor ke posisi ke-2. Hal tersebut tentunya tidak semata-mata karena keajaiban, tetapi karena Cina menerapkan pola manajemen dengan disiplin dan kerja keras. Bahkan, negara yang memiliki sumber daya manusia terbanyak di dunia ini mulai menduduki peringkat pertama di Asia sebagai negara produsen dengan menggeser kedudukan Jepang.

Oleh karena itu, semakin nyata adanya globalisasi, praktik-praktik manajemen pun harus semakin menjurus ke arah yang tidak semata-mata tentang mengetahui isu-isu manajemen internasional, tetapi juga mengaplikasikan manajemen yang bermutu global di dalam sebuah organisasi atau perusahaan hingga mampu bersaing secara global. Manajemen global yang akan dibahas dalam bab selanjutnya memberikan gambaran mengenai dinamika yang terjadi pada era globalisasi.

B. Manajemen Berwawasan Global

Pokok bahasan manajemen semakin hari semakin diminati oleh berbagai kalangan masyarakat, baik ilmuwan, praktisi, maupun orang awam. Namun, berbagai kalangan tersebut belum memiliki "*communal opinio*" tentang definisi manajemen. Sebagai konsekuensinya, manajemen mempunyai beragam konotasi yang kadang-kadang tidak saling berhubungan sehingga dapat menyebabkan perbedaan dalam memahami "hewan" manajemen. Kompleksitas yang terjadi pada bahasan tentang manajemen tidak hanya terjadi pada level dialektika, tetapi yang menjadi problem berat

adalah faktor kepentingan praktis yang sering mengendalikan peran manajemen sebagai kajian ilmiah yang independen.

Fenomena penting yang dapat kita lihat adalah pada bidang pendidikan manajemen. Bidang pendidikan diharapkan menjadi "penjaga gawang" dalam kajian ilmiah mengenai manajemen. Namun, pada kenyataannya, kepentingan kapitalistik dan materialistik telah memberikan inspirasi dan orientasi yang berbeda dalam mengartikulasikan pendidikan manajemen.

Konsep dan teori manajemen terus berkembang dari waktu ke waktu dan mengalami penyesuaian dari era tradisional ke era modern saat ini. Faktor teknologi dan komunikasi tidak cukup menjamin suksesnya praktik manajemen karena harus ada faktor tambahan, seperti keahlian dan kemampuan yang mumpuni.

Manajemen global lahir seiring dengan muncul pesatnya globalisasi maka pola pikir global harus menjadi dasar dalam praktik manajemen global. Karena fungsi-fungsi manajemen yang ada sekarang tidak cukup untuk menghadapi tantangan dan persaingan era globalisasi, manajer-manajer bermutu global selayaknya menentukan pencapaian tujuan yang sukses.

Dewasa ini di Indonesia banyak yang berpandangan bahwa pendidikan tinggi hanya dipandang sebagai investasi masa depan daripada untuk kepentingan khazanah keilmuan. Artinya pengorbanan berupa biaya dan waktu dianggap sebagai investasi dengan mengharapkan pekerjaan dan pendapatan yang baik sebagai *return*-nya. Dengan demikian, banyak orang berlomba-lomba melanjutkan pendidikannya pada perguruan tinggi dengan harapan terjadi "mobilitas vertikal" yang kelak akan mengantarkan mereka mencapai "kesejahteraan ekonomi".

Pada sisi lain, penyelenggara pendidikan melihat fenomena pendidikan manajemen sebagai "pasar" yang memiliki permintaan yang sangat melimpah. Penyelenggara pendidikan, terutama swasta sangat bergairah mendirikan berbagai program, baik pada diploma, S1, S2– M.M. ataupun M.B.A. – maupun S3 atau program doktor.

Newman dalam bukunya *Social Research Methods* (2000) menyatakan hal tersebut sebagai fenomena *pseudoscience* yang erat kaitannya dengan ilmu itu sendiri. *Pseudoscience* merupakan suatu fenomena yang seolah-olah menampakkan dirinya sebagai suatu ilmu, (khususnya ilmu-ilmu sosial seperti manajemen), padahal hanya

berupa jargon yang dibumbui dengan beberapa karakteristik yang mirip dengan karakteristik sebuah ilmu, termasuk di dalamnya penyelenggaraan program gelar berbagai strata yang kadang-kadang tidak memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap ilmu, tetapi hanya berorientasi pada kepentingan bisnis. Beredarnya buku-buku ilmiah manajemen populer semata-mata untuk bisnis, penelitian dan telaah ilmiah “semu” yang hanya bertujuan memopulerkan, mengiklankan produk, jasa, bisnis, dan lain-lain dalam berbagai media massa. Hal tersebut semakin diperparah oleh ketidakpahaman masyarakat dan ketiadaan aturan tentang batasan area ilmiah. Pendidikan tinggi dan sarjana belum mampu melahirkan dan membesarkan ilmu pengetahuan, khususnya konsepsi manajemen berwawasan Indonesia.

Penyebab utama kepincangan dalam kemajuan ilmu pengetahuan terletak pada perlakuan yang tidak “correct” terhadap ilmu pengetahuan di perguruan tinggi pada khususnya, lingkungan kampus pada umumnya (Daoed Joesoef, 1986). Dikatakan tidak “correct” karena ilmu pengetahuan (dalam hal ini secara spesifik ilmu manajemen) tidak dihayati dalam arti yang lengkap, yaitu ilmu pengetahuan dalam arti produk, ilmu pengetahuan dalam arti sebagai proses, dan ilmu pengetahuan dalam arti masyarakat.

Ilmu pengetahuan sebagai produk adalah pengetahuan yang telah diketahui dan diakui kebenarannya oleh masyarakat ilmuwan. Jadi, ilmu pengetahuan terbatas pada kenyataan yang mengandung kemungkinan untuk disepakati dan terbuka untuk diteliti, diuji, ataupun dibantah oleh orang lain. Dengan demikian, suatu fakta ilmiah tidak mungkin bersifat original seperti halnya pada karya seni. Penemuan fakta ilmiah mungkin dapat original, tetapi bukan untuk fakta ilmiah itu sendiri.

Ilmu pengetahuan sebagai proses adalah kegiatan masyarakat yang dilakukan demi penemuan dan pemahaman dunia alami sebagaimana adanya dan bukan sebagaimana kita kehendaki. Metode ilmiah yang spesifik yang digunakan dalam proses ini adalah analisis rasional, objektif, sejauh mungkin bersifat “impersonal” dari masalah-masalah yang didasarkan pada percobaan dan data yang dapat diamati (*observable data*). Dalam pandangan Thomas S. Kuhn, ilmu pengetahuan dalam arti proses (penelitian) diistilahkan sebagai “normal science”.

Adapun *ilmu pengetahuan sebagai masyarakat* adalah dunia pergaulan yang tindak tanduknya, sikap dan perilakunya diatur oleh empat ketentuan (*imperatives*), yaitu universalisme, komunalisme, tanpa pamrih (*disinterestedness*) dan skeptisisme yang teratur. Universalisme berarti bahwa ilmu pengetahuan bebas dari warna kulit, agama, keturunan atau dikenal dengan jargon “SARA”, dan yang ada hanya metode. Jadi, ilmu pengetahuan dikatakan universal jika metode ilmiah bersifat empirik, eksperimental dan rasional yang bekerja menurut “logical inference”. Komunalisme berarti bahwa ilmu pengetahuan adalah milik masyarakat (*public knowledge*). Tanpa pamrih berarti bukan propaganda ataupun promosi bagi kepentingan tertentu, sedangkan skeptisisme yang teratur berarti keinginan untuk mengetahui dan bertanya didasarkan pada nalar dan keteraturan dalam berpikir.



Perkembangan Manajemen di Indonesia

Secara epistemologis, bagaimana metode pengembangan manajemen di Indonesia? Pada cabang ontologis, apakah manajemen di Indonesia dapat dikembangkan sebagai ilmu? Bagaimana nilai-nilai budaya bangsa dibangun sebagai pijakan aksiologi untuk mengembangkan ilmu serta bagaimana melahirkan manajemen berwawasan Indonesia?

Bagaimana pengembangan manajemen sebagai ilmu dalam pendidikan modern yang memberikan harapan dan keberanian kepada bangsa Indonesia untuk memperbaiki kehidupan bisnis dan ekonomi serta moralitas bangsa sehingga melahirkan konsepsi ilmu manajemen berwawasan Indonesia?

Secara lebih spesifik, problem akan diarahkan pada upaya melahirkan para sarjana manajemen Indonesia berkualitas dan berkarakter. Kualitas lebih menekankan pada keilmuan dan keterampilan, sedangkan berkarakter menekankan pada visi dan nilai.



BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN

Ilmu manajemen ilmiah timbul pada sekitar awal abad ke-20 di benua Eropa barat dan Amerika. Saat itu, negara-negara tersebut sedang dilanda revolusi yang dikenal dengan nama revolusi industri, yaitu perubahan dalam pengelolaan produksi yang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan masyarakat telah semakin maju dan kebutuhan manusia telah semakin banyak dan beragam jenisnya.

Sebenarnya ilmu manajemen seusia dengan kehidupan manusia karena dalam kehidupan sehari-harinya, manusia tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip manajemen. Baik langsung maupun tidak langsung, disadari maupun tidak, manusia menggunakan prinsip-prinsip manajemen.

Timbul pertanyaan, “Siapa sajakah yang sebenarnya menggunakan manajemen?” Apakah hanya digunakan di perusahaan atau apakah di pemerintahan saja? Jawabannya adalah manajemen diperlukan dalam segala bidang, bentuk, dan organisasi serta tipe kegiatan, yang orang-orang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



A. Hakikat Manajemen

1. Pengertian Manajemen Secara Etimologis

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak

dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketata-pengurusan, administrasi, dan sebagainya. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur (Oxford English Dictionary, 1991).

Kamus Webster menyebutkan bahwa manajemen berasal dari kata *manage* (*maneggio*, Italia), yang dalam kamus bahasa Inggris-Indonesia, kata *manage* berarti mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah, juga berasal dari kata *maneggiare* (Italia), yang berarti “mengendalikan,” terutama “mengendalikan kuda”, yang berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti “tangan”. Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Prancis *manège* yang berarti “kepemilikan kuda” (yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda). Istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement* yang berarti seni melaksanakan dan mengatur (Oxford English Dictionary, 1991).

2. Pengertian Manajemen Secara Terminologis

Berdasarkan pengertian secara etimologis, muncullah konsep manajemen yang secara terminologis menurut Appley (Zailani dan Antowijoyo, 1989: 1), manajemen sebagai *the act or art of managing, conducting, directing, and controlling*. (Manajemen merupakan suatu kegiatan atau seni dalam mengurus, memimpin, mencapai, dan memerintah, membimbing, mengarahkan, dan mengendalikan).

Berdasarkan pembatasan tersebut, muncul berbagai definisi tentang manajemen. Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, sedangkan Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan berbagai sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Handoko, 1991: 8).

3. Pengertian Manajemen Menurut Ahli

Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Stoner pada dasarnya sependapat dengan definisi manajemen yang dikemukakan oleh pakar manajemen lainnya, seperti G.R. Terry (Hasibuan, 2005:

2) yang berpendapat bahwa “*management is distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (manajemen adalah proses khusus yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya)”.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, (Hasibuan, 2005: 2) mengartikan, “*Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct, and control the activities other people*” (manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain).

Robbins, Stephen, dan Mary Coulter. (2007), menegaskan bahwa manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet dalam *Vocational Business* (2003: 51) misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, Ricky W. Griffin (2006) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sedangkan efisien berarti tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Tabel 2.1
Pendapat Pakar tentang Manajemen

No.	Pengertian Manajemen	Pendapat
1.	<i>The most comprehensive definition views management as an integrating process by which authorized individual create, maintain, and operate an organization in the selection an accomplishment of it's aims.</i>	(Lester Robert Bittel [Ed], 1978: 640)
2.	Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (<i>planning</i>), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.	(Prajudi Atmosudirdjo, 1982: 124)

3.	<i>Management is the use of people and other resources to accomplish objective.</i>	(Boone & Kurtz, 1984: 4)
4.	<i>Management– the function of getting things done throug people.</i>	(Harold Koontz, Cyril O'Donnel,t.t.: 3)
5.	Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lain.	(George R. Terry, 1986: 4)
6.	Manajemen adalah 'kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain'. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi.	(Sondang P. Siagian, 1997: 5)
7.	<i>Management is the process of efficiently achieving the objectives of the organization with and through people.</i>	(De Cenzo & Robbin (1999: 5)

B. Batasan Manajemen

John D. Millet (Siswanto, 2008: 4) membatasi manajemen sebagai *process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal* (proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan). Dari pengertian ini, titik tekan manajemen menurut Millet adalah: (1) proses pengarahan (*process of directing*); (2) pembagian kerja (*job description*).

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (Siswanto, 2005: 2) memberikan batasan sebagai berikut: *"Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals"* (manajemen sebagai usaha yang dilakukan dengan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat dikategorikan sebagai ilmu dan seni; proses profesi. Ketiga pemaknaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai Ilmu dan Seni

Apakah manajemen dapat dikategorisasi sebagai ilmu (*science*)? Pada awalnya manajemen berasal dari kata "manage" yang bisanya

dihubungkan dengan kemampuan untuk mengurus rumah tangga (R.W. Morell, 1969). Bahkan, Socrates pada zaman Yunani Kuno mendefinisikan manajemen sebagai keterampilan terpisah dari pengetahuan. Hal tersebut tercermin dalam nasihat Socrates kepada Nichomachides:

"Aku mengatakan bahwa apa pun yang dikepalai seseorang dan ia mengetahui apa yang diperlukan, dan mampu menyediakannya, berarti ia akan menjadi pemimpin yang baik. Oleh karena itu Nichodemachides, janganlah meremehkan orang yang mahir mengelola rumah tangga; sebab penanganan masalah pribadi dan umum hanya terletak pada luas permasalahannya; dalam hal lain keduanya sama, tetapi yang harus kamu perhatikan keduanya tidak dikelola tanpa oleh manusia; dan perkara pribadi tidak dikelola oleh satu jenis manusia dan perkara umum oleh jenis manusia lainnya; sebab mereka yang menjalankan perusahaan umum menggunakan manusia yang sama sekali tidak berbeda dengan mereka yang dipekerjakan oleh para manajer dari usaha-usaha pribadi; dan orang yang tahu bagaimana mempekerjakan mereka, menjalankan usaha, baik pribadi maupun umum dengan bijaksana, sedangkan orang yang tidak mengetahuinya tidak juga keduanya."

Pemahaman Socrates tersebut sejalan dengan penelusuran yang ditulis dalam *proceeding seminar* konsep manajemen Indonesia, PPM (1979) yang dihadiri oleh sejumlah pakar manajemen, ilmuwan sosial, peneliti dan birokrat Indonesia, seperti Astrid S. Soesanto, Harsya W. Bachtiar, Siswanto Sudomo, Roosseno, Muchtar Lubis, T.B. Simatupang, Kwik Kian Gie, Christianto Wibisono, M. Dawam Raharjo, dan lain-lain, bahwa pada awalnya manajemen merupakan penggunaan keterampilan, pengetahuan dan ikhtiar sungguh-sungguh untuk mencapai tujuannya, maka manajemen adalah seni (*art*), tetapi dengan meluasnya cakrawala pengetahuan melalui pengumpulan data secara menyeluruh dan mendalam untuk selanjutnya diolah guna perumusan dan pengujian hipotesisnya maka manajemen telah berkembang menjadi ilmu (*science*).

Perkembangan selanjutnya apakah manajemen merupakan ilmu menjadi erat hubungannya dengan semakin canggihnya perubahan, persaingan, dan perilaku organisasional yang berkaitan dengan kompleksitas "how to manage" dalam bisnis. Semakin pentingnya manajemen terlihat dalam banyak kasus organisasi bisnis dan publik di sejumlah negara belum berkembang atau sedang berkembang.

Kemudian, kualifikasi manajer menjadi dominan dalam keberhasilan organisasi.

Pada kasus bisnis, pemerintahan dan perusahaan, susunan ilmu manajemen yang cukup kokoh telah terwujud dan banyak membantu merealisasikan sifat manajemen dan menyederhanakan ke dalam pendidikan dan pelatihan manajer. Bahkan, muncul pernyataan menarik terkait dengan pendekatan kontingensi, yaitu bahwa teori dan ilmu manajemen tidak pernah menganjurkan “satu cara yang terbaik” (Koontz *et.al*). Teori dan ilmu dimaksudkan untuk mencari hubungan fundamental, dasar-dasar teknik dan susunan pengetahuan yang tersedia yang semuanya seharusnya didasarkan pada konsep yang jelas.

Pada bidang bisnis muncul suatu konsep yang berpihak pada konsumen dan kesejahteraan manusia atau masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk di dalamnya persoalan lingkungan hidup atau sering dikenal dengan istilah *societal marketing concept* dan *green marketing*. Kemudian, pada pengelolaan manajemen sumber daya manusia muncul konsep *long life employment* yang berpihak pada kesejahteraan karyawan jangka panjang. Dalam manajemen strategik dan persaingan muncul konsep *co-opetition* yang menekankan *win-win solution* kepada semua *stakeholders* (bahkan semua penghuni bumi ini).

Secara teoretis, setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen. Oleh karena itu, tidak mudah memberi arti universal yang dapat diterima semua orang. Walaupun demikian, dari pemikiran-pemikiran ahli tentang definisi manajemen pada umumnya menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses men-dayagunakan orang dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut ini merupakan definisi manajemen dari beberapa ahli.

Luther Gulick (T Hani Handoko, 1999: 11), mendefinisikan manajemen sebagai bidang ilmu pengetahuan atau *science* yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Malayu S.P. Hasibuan (2005: 2) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk

mencapai suatu tujuan tertentu. Hersey dan Blanchard (Hasibuan, 2005: 2) menekankan pada definisi tersebut tidak hanya untuk satu jenis organisasi, tetapi dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi tempat individu dan kelompok tersebut menggabungkan diri untuk mewujudkan tujuan bersama.

Manajemen sebagai ilmu karena manajemen telah lama dipelajari dan telah dikaji, diorganisasikan menjadi suatu rangkaian teori. Manajemen memerlukan disiplin-disiplin ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya untuk mencapai tujuan, misalnya disiplin ilmu ekonomi, akuntansi, statistik, dan lain-lain. Manajemen dalam upaya mencapai tujuannya berdasarkan kaidah ilmiah dan sistematis.

Manajemen sebagai ilmu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (1) prinsip dan konsep manajemen dapat dipelajari; (2) *decision making* dapat didekati dengan kaidah-kaidah ilmiah; (3) objek dan sarana manajemen untuk mencapai tujuan sebagian adalah elemen yang bersifat materi; (4) dalam penerapannya manajemen memerlukan pendekatan dari bidang ilmu lainnya.

Manajemen sebagai seni diartikan bahwa manajer dalam mencapai tujuan banyak dipengaruhi oleh keterampilan pribadi, bakat, dan karakternya. Semua ini merupakan seni tersendiri. Manajemen sebagai seni mempunyai ciri-ciri berikut: (1) pencapaian tujuan sangat dipengaruhi dan didukung oleh sifat-sifat dan bakat para manajer; (2) proses pencapaian tujuan sering melibatkan unsur naluri, perasaan, dan intelektual; (3) dalam pelaksanaan kegiatan, faktor yang dapat memengaruhi keberhasilannya adalah kekuatan pribadi dan kreativitas.

Manajemen juga merupakan seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan (Siswanto, 2008: 2). Definisi tersebut mengandung unsur-unsur berikut.

a. Elemen sifat

Manajemen dikatakan sebagai elemen sifat karena jika ditinjau sebagai seni dan ilmu, manajemen merupakan keahlian, kemahiran, kecakapan, dalam mengolah sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Seni merupakan perwujudan keindahan, keluwesan, dan keterampilan individu dalam mengalokasikan dan mengatur sumber

daya. Adapun sebagai suatu ilmu, manajemen merupakan akumulasi pengetahuan yang telah tersistematisasi yang diorganisasikan untuk mencapai kebenaran mutlak.

b. Elemen fungsi

Manajemen sebagai fungsi merupakan perwujudan dari POAC: (1) perencanaan (*planning*); proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dimulai sehingga perencanaan merupakan tahapan atau langkah yang harus ditempuh dalam mencapai tujuan; (2) pengorganisasian (*organizing*); proses dan rangkaian dalam pembagian tugas yang telah direncanakan dan diselesaikan bagi setiap individu yang tergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan; (3) pengarahan (*actuating*); merupakan rangkaian kegiatan yang memberikan langkah atau tahapan instruksi atasan kepada bawahan dalam hal menyelesaikan tugas-tugas yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan; (4) pemotivasian; merupakan kegiatan yang diarahkan oleh atasan dalam hal memberikan semangat, dorongan, dan inspirasi kepada bawahan dalam hal memberikan gairah kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan yang telah direncanakan, dalam mencapai tujuan; (5) pengendalian/pengawasan (*controlling*); pengendalian merupakan proses agar tugas dan tanggung jawab yang telah tersusun dalam perencanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana.

c. Elemen sasaran orang (manusia)

Manusia sebagai pemegang dan pelaksana dari tugas dan tanggung jawab organisasi atau badan tempat ia bekerja yang membutuhkan pengaturan, penataan, ketatapengurusan dan kepemimpinan. Mekanisme kerja merupakan tata cara dan tahapan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Elemen tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir yang diinginkan atas suatu tahapan pelaksanaan kegiatan, dalam arti luas tujuan mengandung hal seperti *objective, purpose, mission, deadline, standard, target*, dan *quota* (Siswanto, 2008: 4); tujuan merupakan rangkaian dalam proses perencanaan dan merupakan elemen penting dalam proses pengendalian.

2. Manajemen sebagai Proses

Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Serangkaian kegiatan tersebut dimulai dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi atau mengendalikan. Manajemen sebagai proses lebih diarahkan pada proses mengelola dan mengatur pelaksanaan suatu pekerjaan, atau serangkaian aktivitas dalam rangka mencapai tujuan. Proses manajemen dalam pencapaian tujuan ini juga menggunakan bantuan orang lain yang bekerja sama.

Manajemen sebagai suatu proses dapat dilihat dari pengertian menurut *Encyclopedia of the Social Science* (1997), yaitu proses pelaksanaan suatu tujuan tertentu dilaksanakan dan diawasi.

Berkaitan dengan proses, Haiman (1998) menyebutkan bahwa manajemen berfungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Georgy R. Terry (Hasibuan, 2005: 2) memaknai proses sebagai cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu melalui kegiatan orang lain. Manajemen sebagai kolektivitas yaitu kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kolektivitas, atau kumpulan orang inilah yang disebut dengan manajemen, sedangkan orang yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya tujuan atau berjalannya aktivitas manajemen disebut manajer.

Menurut Stoner dan Wankel (Siswanto, 2005: 2), proses adalah cara sistematis untuk menjalankan pekerjaan. Dalam batasan ini, proses manajemen meliputi perencanaan, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan; pengorganisasian, yaitu mengoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan; kepemimpinan, yaitu mengupayakan agar bawahan bekerja sebaik mungkin; pengendalian, yaitu memastikan tercapai-tidaknya tujuan dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan.

3. Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai profesi ditekankan pada kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dengan menggunakan keahlian

tertentu. Keahlian tersebut diperoleh karena telah memenuhi syarat atau standar tertentu dan diakui oleh masyarakat. Dengan keahlian tersebut, seseorang dapat memperoleh suatu status. Sekelompok orang yang bekerja dalam organisasi dengan menggunakan keahlian tertentu dapat dikelompokkan dalam organisasi profesional.

Ciri-ciri sesuatu sebagai profesi adalah sebagai berikut: (1) para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum; (2) para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favorit, politik, agama, atau sosial; (3) para profesionalisme harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat dan disiplin bagi mereka yang menyanggah profesi.

Pada zaman modern ini, semua jenis kegiatan selalu harus di-manajemen dalam arti aturan yang jelas, bahkan dapat dikatakan bahwa bidang manajemen merupakan suatu profesi bagi ahlinya karena dalam kegiatan apa pun pekerjaan harus dikerjakan secara efisien dan efektif sehingga diperoleh masukan atau *input* yang besar.

Edgar H. Schein (1987) dalam bukunya *Organization Socialization and the Profession of Management* menguraikan karakteristik atau kriteria profesi, yaitu dikerjakan oleh profesional. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum yang berlaku dalam situasi dan lingkungan. Hal ini ditunjang dengan banyaknya pendidikan yang tujuannya mendidik siswanya menjadi seorang profesional, misalnya Akademi Pendidikan Profesi Manajemen, kursus-kursus dan program-program latihan, dan sebagainya.

Para profesional memperoleh status dengan cara mencapai standar prestasi kerja tertentu, tidak didasarkan pada keturunan, favorititas, suku bangsa, agama, dan kriteria lainnya. Dengan demikian, para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat.

Perbandingan antara Ilmu dan Seni Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan, manajemen sebagai suatu ilmu dapat dilihat dari segi pendekatan seluruh dunia empiris, Goode dan Hatt memberikan batasan berkaitan tentang ilmu, dikatakan bahwa ilmu merupakan cara menganalisis yang mengizinkan para ahlinya untuk menyatakan proporsi dalam bentuk kausalitas yaitu Apabila.... maka. Dalam hal ini dikatakan bahwa sekumpulan pengetahuan harus disistematiskan.

Dari pengertian ini dapat dikatakan bahwa ilmu memiliki sifat berikut.

- a. Rasional, yaitu sifat aktivitas berpikir yang ditundukkan pada logika formal dalam mengikuti urutan berpikir silogisme.
- b. Empiris, karena kesimpulan yang diambil harus dapat ditundukkan pada pemeriksaan atau pada verifikasi indra manusia.
- c. Umum, yaitu kebenaran yang dihasilkan oleh ilmu dapat diverifikasi oleh peninjau ilmiah, objek ataupun metodenya dapat dipelajari dan diikuti secara umum dan dapat diajarkan secara bersama.
- d. Akumulatif, karena ilmu tidak terputus, tetapi terus-menerus dikembangkan, dan merupakan kumpulan pengetahuan, baik secara teoretis maupun praktis.
- e. Objektivitas. Manajer harus memiliki objektivitas sehingga dalam peninjauan, manajer mementingkan objek, bukan subjek. Hal ini disebabkan ilmu merupakan hasil rekayasa manusia yang akan memberikan pengaruh.
- f. Serba relatif. Seorang manajer sebagai ilmuwan diharuskan menerima perubahan yang terjadi dan memberikan dampak terhadap masa berlakunya teori-teori yang telah mereka miliki. Hal ini karena berlakunya teori yang mereka miliki tidak mutlak kebenarannya yang bisa digugurkan oleh teori-teori lain.
- g. Skeptif, yaitu sikap ragu atas pertanyaan yang belum cukup kuat dasar pembuktiannya, manajer sebagai yang memiliki sikap ilmuwan harus selalu hati-hati dan teliti dalam memberikan pernyataan ilmiah.
- h. Kesabaran intelektual, yaitu mampu menahan diri dan tidak menyerah terhadap tekanan dalam menyatakan suatu pendirian ilmiah karena memang belum selesai dan belum lengkap hasil yang dicapai.
- i. Kesederhanaan dalam sikap ilmiah, yaitu kesederhanaan dalam cara berpikir, cara menyatakan, dan cara pembuktian.
- j. Tidak memihak pada etik. Ilmu tidak memiliki tujuan dan tugas untuk membuat penilaian tentang hal baik dan buruk, tetapi mengemukakan hal-hal yang salah dan yang benar secara nisbi.

Manajemen sebagai seni tidak diartikan seni dalam arti formal seperti halnya seni tari, ukir, dan lain-lain, tetapi seni dalam arti lebih luas dan umum, yaitu merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan dalam menerapkan prinsip metode dan teknik dalam menggunakan SDM dan SDA secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Pendidikan sebagai Metode Pengembangan Ilmu di Indonesia

Bagaimana pendidikan manajemen di Indonesia pada satu sisi menghadapi perubahan bisnis yang dahsyat dan pada sisi yang lain mengembangkan dirinya?

Ada beberapa isu penting terkait dengan pendidikan manajemen, yaitu relevansi kurikulum, pengembangan metode pengajaran, rekonsiliasi riset dan praktik manajemen, dan kemitraan dengan dunia bisnis (Handoko, 2002).

Pada sisi lain, secara makro dan lebih mendasar lagi adalah *political will* pemerintah terhadap pendidikan dan kebudayaan. Secara operasional tercermin melalui alokasi RAPBN bagi pendidikan dan kebudayaan serta implementasi hukum terhadap pendidikan yang ilegal ataupun yang tidak bertanggung jawab terhadap konsumen dan masyarakat.



Filsafat Ilmu Manajemen

1. Hakikat Filsafat Ilmu

Pembahasan di muka diawali dengan kompleksitas realitas manajemen, khususnya bagi pengembangan manajemen di Indonesia. Lemahnya tradisi ilmiah dan banyaknya kepentingan ekonomi, serta tidak adanya visi bagi pengembangan ilmu dan pendidikan menyebabkan ilmu manajemen tidak kondusif bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Di samping itu, fenomena global perkembangan ilmu begitu cepat termasuk perkembangan ilmu manajemen. Oleh karena itu, filsafat ilmu muncul sebagai kelanjutan dari filsafat pengetahuan akibat perkembangan ilmu cabang yang tumbuh “bagai cendawan di musim hujan”. Filsafat pengetahuan lahir sebagai reaksi dan klarifikasi terhadap pertentangan antarcabang ilmu.

Filsafat merupakan dasar atau ibu dari segala ilmu pengetahuan. Kita dapat menemukannya dari dua arti, yaitu menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* dan berdasarkan pengertiannya secara etimologi.

Menurut KBBI, (1999), filsafat adalah: “ Pengetahuan dan penyelidikan dengan akal budi mengenai hakikat segala yang ada, sebab, asal, dan hukumnya. Teori yang mendasari alam pikiran atau suatu kegiatan, ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi falsafah. “

Dari definisi tersebut, kita dapat mengambil beberapa pengertian dari filsafat. Penulis mendukung pengertian poin ke-3 dalam KBBI (1999) bahwa filsafat sebagai Ilmu yang berintikan logika, estetika, metafisika, dan epistemologi. Ini berarti bahwa ada beberapa unsur yang terkandung dalam filsafat yang dengan sendirinya menjadi bagian atau nukleus (inti sel) dari filsafat itu dan tidak dapat dipisahkan dari filsafat itu sendiri. Menurut penelaahan *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1999), ditemukan makna-makna dari unsur yang terkandung dalam filsafat, yaitu: (1) logika: jalan pikiran yang masuk akal. Pengetahuan tentang kaidah berpikir; (2) estetika: cabang filsafat yang menelaah dan membahas tentang seni dan keindahan serta tanggapan manusia terhadapnya. Kepekaan terhadap seni dan keindahan; (3) metafisika: ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan hal-hal nonfisik atau tidak kelihatan; (4) epistemologi: cabang ilmu filsafat tentang dasar-dasar dan batas-batas pengetahuan.

Hal ini dapat diartikan bahwa filsafat hakikatnya didasarkan atas logika atau jalan pikiran yang masuk akal, kemudian estetika atau kepekaan seni dan keindahan, metafisika atau ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan hal yang tidak kelihatan, serta epistemologi atau dasar-dasar dan batas-batas pengetahuan yang menjadi suatu rambu-rambu yang membatasi ruang lingkup ilmu pengetahuan itu secara khusus.

Adapun filsafat secara etimologi berasal dari bahasa Yunani yang terdiri atas *philein* dan *sophia*. *Philein* artinya cinta dan *sophia* berarti kebijakan. Filsafat berarti cinta kebijakan. Cinta hasrat, kemauan, atau keinginan yang besar atau berkobar atau sungguh-sungguh. Kebijakan artinya kebenaran sejati atau kebenaran yang sesungguhnya. Filsafat berarti hasrat, kemauan, atau keinginan yang sungguh-sungguh akan kebenaran sejati.

Jadi, pengertian filsafat secara umum adalah ilmu pengetahuan yang mengkaji hakikat segala sesuatu untuk memperoleh kebenaran. Ilmu pengetahuan tentang hakikat menanyakan hakikat/sari/inti/esensi segala sesuatu. Dengan cara itu jawaban yang akan diberikan berupa kebenaran yang hakiki, yaitu sesuatu dengan arti filsafat menurut kata-katanya.

Filsafat berasal dari bahasa Yunani dari akar kata *philein* (mencintai) + *sophos* (bijaksana), dapat juga berarti *philos* (teman) + *sophia* (kebijaksanaan). Menurut Pythagoras (572-497 SM), filsafat diartikan sebagai “*philosophos*” (*lover of wisdom*).

Secara terminologi, berfilsafat berarti berpikir secara mendalam dan sungguh-sungguh, sedangkan filsafat merupakan ilmu yang mempelajari dengan sungguh-sungguh hakikat kebenaran segala sesuatu. Dengan filsafat, manusia berusaha menangkap makna, hikmah dari setiap pemikiran, realitas, dan kejadian. Akhirnya, filsafat mengantarkan manusia untuk lebih jernih dan bijaksana dalam berpikir, bersikap, berkata, dan berbuat.

Ilmu filsafat merupakan induk dari ilmu. Pada dasarnya cabang-cabang ilmu tersebut berkembang dari dua cabang utama, yaitu filsafat alam yang kemudian menjadi rumpun ilmu alam (*natural sciences*) dan filsafat moral yang kemudian berkembang dalam cabang ilmu-ilmu sosial (*social sciences*). Selanjutnya, ilmu-ilmu alam terbagi dalam dua kelompok lagi, yakni ilmu alam (*physical sciences*) dan ilmu hayat (*biological sciences*). Ilmu-ilmu sosial berkembang agak lambat dibandingkan dengan ilmu-ilmu alam. Yang mula-mula berkembang adalah antropologi, psikologi, ekonomi, sosiologi, dan ilmu politik.

Selanjutnya, baik cabang-cabang ilmu alam maupun ilmu-ilmu politik bercabang-cabang lagi sehingga sampai pada saat ini terdapat sekitar 650 cabang keilmuan.

Meskipun filsafat telah berkembang menjadi bermacam-macam ilmu, filsafat tidak tenggelam, bahkan ikut berkembang pula seiring dengan perkembangan ilmu. Dalam arti yang operasional, filsafat adalah pemikiran yang mendalam sampai ke akar-akarnya terhadap suatu masalah atau objek.

Kunto Wibisono (1996) menjelaskan bahwa filsafat ilmu adalah refleksi filsafati yang tidak pernah mengenal titik henti dalam menjelajahi kawasan ilmiah untuk mencapai kebenaran atau

kenyataan. Sesuatu memang tidak pernah akan habis dipikirkan dan tidak pernah akan selesai diterangkan. Hakikat ilmu merupakan sebab fundamental dan kebenaran universal yang implisit melekat di dalam dirinya. Memahami filsafat ilmu berarti memahami seluk-beluk ilmu yang paling mendasar sehingga dapat dipahami perspektif ilmu, kemungkinan pengembangannya, keterkaitan antar-cabang ilmu, simplifikasi dan artifisialitasnya.

Dalam konteks manajemen, (1) filsafat adalah petunjuk utama yang menggarisbawahi semua tindakan dari seorang manajer; (2) filsafat adalah bagian yang terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan permasalahan manajerial; (3) filsafat memberikan dasar bagi pekerjaan seorang manajer; (4) seorang manajer memerlukan kepercayaan dan nilai yang pokok untuk memberikan petunjuk sesuai dan dapat dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Filsafat manajemen juga memberikan desain sehingga seorang manajer dapat mulai berpikir. Filsafat manajemen sangat berguna karena dapat digunakan untuk memperoleh bantuan dan pengikut. Filsafat manajemen memberikan pemikiran dan tindakan yang menguntungkan dalam manajemen dan membantu pada sifatnya yang dinamis dan memberi tantangan.

Dalam filsafat manajemen, terkandung dasar pandangan hidup yang mencerminkan keberadaan, identitas, dan implikasinya untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan manajemen. Untuk merealisasikan tujuan diperlukan beberapa faktor penunjang sehingga merupakan kombinasi yang terpadu, baik menyangkut individu maupun kepentingan umum. Hal ini dimaksudkan adanya keseimbangan di antara faktor-faktor yang diperlukan dalam mencapai kekuatan untuk mengejar hasil yang maksimum.

2. Faktor-faktor Dasar Filsafat Ilmu Manajemen

Menurut Davis dan Filley dalam Ukas (1978), terdapat faktor-faktor dasar dalam filsafat manajemen yang diperlukan dan memiliki hubungan saling ketergantungan satu sama lain dalam mencapai tujuan. Faktor-faktor dasar tersebut meliputi hal berikut.

- a. Kepentingan umum. Hal ini dimaksudkan bahwa dalam penyelenggaraan suatu organisasi harus terlihat adanya cerminan

deskripsi berbagai kepentingan, baik kepentingan pemilik, manajer, para bawahan maupun kepentingan masyarakat lingkungannya.

- b. Tujuan usaha, yaitu perwujudan aktivitas yang spesifik dari organisasi, baik organisasi yang bertujuan mencari laba maupun organisasi yang tidak bertujuan mencari laba. Tujuan usaha pada umumnya dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu tujuan utama, tujuan kedua, dan tujuan tambahan.
- c. Pimpinan pelaksana, yaitu individu yang diberi kepercayaan untuk memimpin suatu usaha dengan menggunakan otoritas yang telah diberikan kepadanya.
- d. Kebijakan, yaitu pernyataan atau ketentuan umum yang menuntut atau menyalurkan pemikiran menjadi pengambil keputusan oleh bawahan, serta memberikan arah ke mana organisasi tersebut akan dikemudikan.
- e. Fungsi, yaitu aktivitas yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai setiap organisasi sebagaimana halnya individu pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai.
- f. Faktor dasar, meliputi faktor-faktor produksi asli atau turunan, baik berupa alam, tenaga, modal, maupun pendukungnya yang merupakan elemen yang harus ada dalam penyelenggaraan organisasi.
- g. Struktur organisasi, yaitu saluran yang menunjukkan hubungan kerja antara manajer dan bawahan dalam melaksanakan pekerjaan yang disertai dengan otoritas dan tanggung jawab serta kesanggupan untuk tanggung gugat/mempertanggungjawabkan (*accountability*).
- h. Prosedur, yaitu tahapan tindakan yang harus ditempuh untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- i. Moral kerja, yaitu kondisi mental dari individu atau kelompok yang menentukan sikap bawahan dalam menerima pekerjaan dalam mengoperasikannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan akhir.

Kesembilan faktor tersebut sangat berperan penting dalam mendorong perealisasi tujuan. Semua faktor merupakan kombinasi yang terpadu, baik menyangkut individu maupun kepentingan umum. Dengan adanya keseimbangan di antara faktor-faktor yang

diperlukan, kita dapat memperoleh kekuatan untuk mengejar hasil yang maksimum. Untuk memperoleh efektivitas dari deskripsi filsafat ataupun manajemen yang dapat memberikan petunjuk pemikiran bagi suatu aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan tertentu—semua faktor di atas dapat digunakan sebagai daftar pengecek terhadap analisis aktivitas yang menjadi norma tindakan dan aktivitas manajemen.

3. *Manajemen Perspektif Filsafat Ilmu*

a. *Struktur Filsafat Manajemen*

Filsafat manajemen terdiri atas sikap, keyakinan, konsepsi individu atau kelompok tentang manajemen.

1. Lahirnya konsep manajemen di tengah gejolak masyarakat merupakan konsekuensi akibat ketidakseimbangan pengembangan teknis dengan kemampuan sosial. Perkembangan ilmu manajemen sangat terlambat jauh dibandingkan dengan peradaban manusia di muka bumi ini yang dimulai sejak keberadaan Adam dan Hawa. Barulah lebih kurang pada abad ke-20 kebangkitan para teoretis ataupun para praktisi mulai tampak.
2. Tahun lahirnya teori manajemen modern adalah 1911. Pada tahun ini seorang pioner manajemen bernama Fredrick Winslow Taylor menerbitkan buku dengan judul *Principles of Scientific Management*. Buku ini menggambarkan teori manajemen ilmiah, penggunaan metode ilmiah untuk merumuskan “satu-satunya cara terbaik” untuk menyelesaikan pekerjaan.

b. *Metodologi Ilmu Manajemen*

Sebagai ilmu, manajemen adalah pendekatan memecahkan masalah. Secara umum, proses ilmu manajemen dalam memecahkan masalah adalah: (1) observasi, artinya proses mengindikasikan masalah yang ada dalam sistem organisasi; (2) definisi masalah, masalah yang ada harus jelas dan dapat didefinisikan; (3) menyusun model, faktor-faktor atau indikasi faktor yang menyebabkan masalah itu timbul; (4) menyusun solusi-solusi alternatif penyelesaian masalah; (5) menerapkan model solusi menjadi pemecahan masalah sebenarnya.

c. *Kontribusi Filsafat terhadap Manajemen*

Kontribusi Ilmu filsafat terhadap manajemen bisnis bukan sebuah retorika teori, melainkan berhubungan secara langsung dengan pokok permasalahan yang hadir di permukaan bumi ini.

Fenomena-fenomena yang terjadi merupakan cikal bakal tiga elemen, yaitu: (1) keinginan; (2) kemampuan; (3) kebutuhan manusia.

Pertama, keinginan di sini adalah manusia terhadap suatu barang. Setiap orang memiliki keinginan, tetapi keinginan tidak akan tercapai karena dibatasi oleh kemampuan untuk membayar. Penundaan keinginan ini secara otomatis menghadirkan sebuah problem kepada yang bersangkutan.

Elemen kedua adalah kemampuan, filsafat membuka topeng setiap manusia untuk menemukan nilai-nilai pada setiap problem. Kemampuan dalam ilmu manajemen adalah kemampuan baik untuk bekerja, memiliki sesuatu, memenuhi kebutuhan, dan perolehan jabatan. Namun, kemampuan yang dimaksudkan pada bab ini dilihat dari sudut bisnis dan sudut manajemen. Banyak orang yang memiliki kemampuan, tetapi tidak memiliki kebutuhan, dan ada pula yang memiliki kemampuan untuk membeli, kemampuan untuk memiliki, tetapi tidak membutuhkan barang tersebut. Akan tetapi, ia tetap mengambil dan menyimpan barang tersebut, padahal barang tersebut seharusnya diberikan kepada orang lain yang sudah bertahun-tahun memperjuangkan untuk mendapatkannya. Pemikiran inilah yang disebut dengan etika.

Elemen ketiga adalah kebutuhan. Semua orang pasti memiliki kebutuhan yang tidak sama karena setiap ranah kebutuhan dilandasi dengan struktur kehidupan. Namun, yang menjadi problem adalah bahwa seseorang tidak memiliki kebutuhan, tetapi memiliki keinginan untuk memiliki sehingga yang terjadi adalah penghapusan hak orang lain.

Penghilangan hak ini menciptakan sebuah atmosfer ketidakadilan, ketidakberadaban. Hasil akhir yang diperoleh adalah yang susah akan menjadi susah, yang sedih menjadi lebih sedih lagi, dan yang kaya menjadi lebih kaya. Oleh sebab itu, proses penegakan sebuah sistem atau manajemen hanya terletak pada tingkat filsafat moral. Dengan filsafat moral, setiap manajer menghadapi situasi kompleks dan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.

d. *Filsafat dan Asas-asas Manajemen*

Filsafat manajemen adalah kerja sama saling menguntungkan, bekerja efektif dan dengan metode kerja yang terbaik dan mencapai hasil yang optimal (Malayu S. P. Hasibuan, 1999).

Menurut F.W. Taylor (1987), filsafat manajemen adalah kumpulan pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar atau basis yang luas untuk menentukan pemecahan terhadap masalah-masalah manajer.

Asas-asas manajemen menurut Henry Fayol (1967):

- 1) *division of work* (asas pembagian kerja);
- 2) *authority and responsibility* (asas wewenang dan tanggung jawab);
- 3) *discipline* (asas disiplin);
- 4) *unity of command* (asas kesatuan perintah);
- 5) *unity of direction* (asas kesatuan jurusan atau arah);
- 6) *subordination of individual interest into general interest* (asas kepentingan umum di atas kepentingan pribadi);
- 7) *remuneration of personnel* (asas pembagian gaji yang wajar);
- 8) *centralization* (asas pemusatan wewenang);
- 9) *scalar of chain* (asas hierarki atau asas rantai-rantai berkala);
- 10) *order* (asas keteraturan);
- 11) *equity* (asas keadilan);
- 12) *initiative* (asas inisiatif);
- 13) *esprit de corps* (asas kesatuan);
- 14) *stability of turn-over personnel* (asas kestabilan masa jabatan).



D. Ilmu dan Seni Manajemen

Ilmu manajemen (manajemen ilmiah) adalah kumpulan pengetahuan yang disistematiskan, dikumpulkan, dan diterima menurut pengertian kebenaran-kebenaran universal mengenai manajemen.

1. Ciri-ciri Ilmu Manajemen

Ciri-ciri ilmu manajemen, yaitu:

- a. tersusun secara sistematis/teratur;

- b. dapat dipelajari dan diajarkan;
- c. menggunakan metode-metode ilmiah;
- d. dapat dijadikan suatu teori;
- e. objektif dan rasional.

Adapun seni manajemen meliputi kecakapan untuk melihat totalitas dari bagian-bagian yang terpisah dan berbeda-beda; kecakapan untuk melihat suatu gambaran tentang visi tertentu, kecakapan untuk menyatukan visi tersebut dengan *skills* (keterampilan) atau kecakapan efektif.

2. Seni dan Ilmu Manajemen

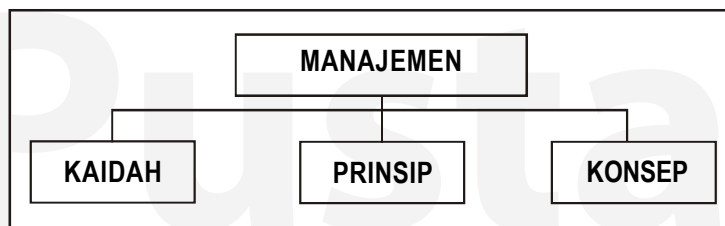
Manajemen adalah fenomena sosial yang telah ada sejak seseorang menggunakan orang lain untuk memenuhi keinginannya, dalam hal ini manajemen, adalah seni. Seni merupakan keterampilan seseorang untuk mencapai hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan. Jadi, hakikat seni adalah keberhasilan yang nyata dan baik walaupun sifatnya relatif (bergantung pada orang, waktu, tempat, dan keadaan).

Dewasa ini, manajemen juga telah dipandang sebagai sebuah ilmu karena memenuhi kaidah-kaidah keilmuan, yaitu dapat diuraikan secara sistematis, mengandung prinsip, dalil, rumus, hukum dan teori yang diperoleh dari hasil pengalaman, pengamatan, pemikiran dan penelitian secara objektif, universal serta dapat dibuktikan kebenarannya berdasarkan kenyataan.

Oleh sebab itu, betapa pun majunya manajemen sebagai suatu ilmu, sifat seninya tidak mungkin hilang. Manajemen akan tetap selaku ilmu yang berseni (*artistic science*) di samping seni yang ilmiah (*scientific art*).

Gambar 2.1

Manajemen atas Dasar Kerangka Ilmu Pengetahuan yang Sistematis
(Handoko, 1991: 6)



3. Tujuan, Bidang dan Mazhab Manajemen

a. Tujuan Manajemen

Intisari manajemen adalah mencapai tujuan yang optimal dengan meningkatkan daya guna serta hasil guna dari potensi-potensi yang dimilikinya: (1) bidang manajemen; (2) manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

- Manajemen permodalan: mengelola/mengatur dana/uang, agar mendapatkan keuntungan yang wajar.
- Manajemen akuntansi biaya: membahas masalah pemakaian material, agar efisien dan efektif untuk meminimalisasi pemborosan.
- Manajemen produksi: membahas pengertian produksi, tata ruang perusahaan, perawatan, dan sebagainya.
- Manajemen pemasaran: mengatur bagaimana barang dan jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan dengan mendapat laba yang wajar.

b. Mazhab Manajemen

Menurut George R. Terry (1986: 4), mazhab manajemen adalah:

- manajemen berdasarkan kebiasaan;
- manajemen ilmiah;
- perilaku;
- sosial;
- manajemen sistem;
- manajemen berdasarkan keputusan;
- pengukuran kuantitatif;
- proses manajemen;
- manajemen menurut keadaan.

4. Sistem dan Pendekatan dan Fungsi-fungsi Manajemen

a. Sistem Manajemen

Sistem adalah susunan elemen atau bagian berbeda yang terintegrasi, berkorelasi, dan terstruktur dengan urutan tertentu yang bekerja sama, dalam upaya pencapaian tujuan. Sistem dapat merupakan sesuatu yang berwujud ataupun yang abstrak.

Sebuah sistem merupakan alat organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pendekatan sistem untuk manajemen merupakan kunci untuk mengoordinasikan semua proses di sebuah organisasi besar. Dalam sistem yang besar, terdapat subsistem dengan tujuan yang sejalan dengan tujuan organisasi secara menyeluruh.

Dalam mengelola organisasi sebagai suatu sistem, kita harus memahami dan mampu memvisualisasikan cara bekerja setiap fungsi/proses sebagai bagian dari organisasi, kinerja fungsi berkontribusi terhadap organisasi, dan berinteraksi dalam organisasi. Ini adalah keselarasan dan aspek integrasi praktik manajemen kinerja.

Ada dua hal yang sering dikemukakan tentang sistem, yaitu pendekatan sistem yang bersifat konseptual dan pendekatan sistem yang bersifat terapan atau sistem informasi manajemen.

Sistem-sistem manajemen, di antaranya:

1) Manajemen bapak

Setiap usaha dan aktivitas organisasi para pengikut (bawahan) selalu mengikuti jejak bapak. Apa yang dikatakan (diperintahkan) bapak, itulah yang benar. Tidak ada alternatif lain, kecuali mengikuti perintah bapak.

2) Manajemen tertutup

Manajer tidak memberitahukan atau menginformasikan keadaan perusahaan kepada para bawahannya walaupun dalam batasan-batasan tertentu. Keputusan diambil tanpa melibatkan partisipasi para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.

3) Manajemen terbuka

Atasan banyak menginformasikan keadaan perusahaan kepada bawahannya sehingga bawahan dalam batas-batas tertentu mengetahui keadaan perusahaan (organisasi). Manajer mengajak para bawahan berpartisipasi dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, keputusan terakhir tetap berada di tangan manajer.

4) Manajemen demokrasi

Pelaksanaan manajemen demokrasi hampir sama dengan manajemen terbuka, khususnya dalam proses pengambilan keputusan, para anggota/bawahan diajak dan diikutsertakan

memberi saran, pemikiran dan cara pemecahan terhadap masalah yang dihadapi.

b. Pendekatan Utama dalam Teori Manajemen

1) Pra-klasik

Praktik manajerial dan manajer ahli serta perhatiannya terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi sudah ada sebelum Revolusi Industri di Inggris. Dalam manajemen klasik terdapat hal berikut.

- Praktik-praktik manajerial telah ada sejak zaman Babilonia, Mesir, Cina, Romawi, yang terbukti dari hasil-hasil yang dicapai oleh negara-negara tersebut.
- Ada hierarki organisasi, spesialisasi, konsep staf dan deskripsi kerja.
- Adanya Revolusi Industri merupakan puncak kejadian dan perubahan dalam manajemen kerja sama dalam organisasi.
- Mulai diterapkannya teknik mesin dalam proses produksi dan adanya kerja sama yang besar dan rumit sehingga memerlukan manajemen yang dapat mengelola kerja sama dalam organisasi tersebut.

2) Pendekatan klasik (pendekatan tradisional/pendekatan mekanistik)

Cabang utama pendekatan klasik untuk manajemen adalah sebagai berikut.

a) Pendekatan manajemen ilmiah

Tokoh gerakan manajemen ilmiah adalah F.W. Taylor (Bapak gerakan manajemen ilmiah). Karyanya adalah *Principles of Scientific Management*. Pemikirannya adalah teori fisiologi, yaitu pengaturan penggunaan fisik manusia sebaik-baiknya dalam proses produksi.

b) Pendekatan manajemen administratif

Tokoh: Henry Fayol; pendekatan manajemen administratif adalah pendekatan yang berpusat pada prinsip yang dapat digunakan oleh manajer untuk koordinasi kegiatan dalam organisasi. Pendekatan ini menitikberatkan pada para manajer (*top level theory*).

Aspek-aspek pokok yang dibahas dalam manajemen administratif:

- 1) Aktivitas organisasi, meliputi bidang: (a) kegiatan komersial; (b) kegiatan finansial; (c) kegiatan pengamanan; (d) akuntansi.
- 2) Fungsi-fungsi manajemen harus dilaksanakan oleh manajer. Fungsi pertama mendahului fungsi lain; (fungsi *planning* → fungsi *controlling*).
- 3) Prinsip-prinsip manajemen Fayol yang terdiri atas empat belas prinsip. Prinsip-prinsip tersebut bersifat fleksibel dapat disesuaikan dengan kondisi. Prinsip manajemen Fayol:
 - a) pembagian kerja berdasarkan spesialisasi;
 - b) adanya wewenang dan tanggung jawab;
 - c) disiplin. setiap kegiatan dapat berjalan dengan wajar jika tiap-tiap pegawai menaati dan menghormati peraturan organisasi;
 - d) kesatuan perintah. Tiap-tiap pegawai harus menerima perintah hanya dari satu atasan agar tidak bingung;
 - e) kesatuan arah. Setiap kegiatan organisasi dengan tujuan yang sama dan dipimpin oleh seorang manajer;
 - f) mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi;
 - g) imbalan atau pemberian upah harus diberikan secara adil dan layak;
 - h) sentralisasi atau pemusatan. Setiap tanggung jawab akhir pelaksanaan kegiatan pada akhirnya disentralisasi pada orang yang menduduki posisi puncak;
 - i) jenjang. Kedudukan orang-orang perlu disusun dalam satu jenjang dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah;
 - j) keteraturan atau tata tertib: perlu pembuatan jadwal dan aturan jam kerja;
 - k) keadilan: terhadap semua bawahan, manajer harus berlaku adil, sama, baik, dan jujur. Dengan cara ini, ia akan membangun loyalitas dan inspirasi bawahannya;
 - l) stabilitas masa jabatan: pergantian pegawai yang tinggi dan tidak diperlukan menunjukkan manajemen yang buruk;
 - m) prakarsa: memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memecahkan masalah dalam pekerjaannya;

n) semangat korps: membangun kebersamaan dan semangat bersatu antara sesama anggota organisasi.

- 4) Pendidikan manajemen melihat bahwa: (a) kemampuan manajerial atau ketrampilan manajerial penting; (b) perlu pengajaran manajemen melalui pendidikan formal di sekolah-sekolah; (c) perlu adanya teori-teori manajemen.

c. *Pendekatan Manajemen Birokrasi*

- 1) Merupakan pendekatan manajemen ideal untuk organisasi.
- 2) Menekankan pada aturan-aturan, hierarki, pembagian kerja yang jelas dan tuntas, mengikuti prosedur-prosedur, menitikberatkan pada struktur organisasi secara menyeluruh.

d. *Pendekatan Manajemen Perilaku*

Cabang utama pendekatan ini:

- 1) pendekatan hubungan manusia. Tokoh: Elton Mayo. Pemikirannya: *Howthorne study*; produktivitas bukan disebabkan oleh aspek fisik (lingkungan kerja, upah, dan lain-lain), melainkan disebabkan oleh saluran reaksi emosional yang rumit (perhatian pimpinan, supervisor yang simpatik, hubungan baik dengan teman kerja/atasan, dan sebagainya);
- 2) pendekatan humanistik, menekankan aspek manusiawi, melengkapi teori klasik (mekanistik);
- 3) pendekatan perilaku; menekankan faktor manusia secara manusiawi dan individual. Tokoh: Abraham Maslow, pemikirannya: a) hierarki kebutuhan manusia; b) manusia memasuki organisasi untuk memenuhi kebutuhannya (kebutuhan fisik, mencari teman, harga diri, mendapatkan penghasilan, dan sebagainya); c) organisasi yang ingin berproduksi memerlukan sumbangan (kerja) dari tenaga kerja; d) hierarki kebutuhan manusia (A. Maslow): (kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan afiliasi, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri) Manajer: harus mampu mengintegrasikan, baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawannya, dan membimbing para pekerja untuk diarahkan pada tujuan-tujuan organisasi.

Tabel 2.2
Perbedaan Pendekatan Mekanistik dan Humanistik

No.	Mekanistik	Humanistik
1.	Pekerja dianggap sebagai manusia rasional.	Pekerja dianggap sebagai manusia sosial.
2.	Menekankan pada hubungan formal dan impersonal.	Menekankan hubungan sosial dan interpersonal.
3.	Motivasi melalui pemenuhan kebutuhan ekonomi.	Motivasi melalui pemenuhan kebutuhan sosial.
4.	Produktivitas ditingkatkan melalui perbaikan kondisi fisik.	Produktivitas ditingkatkan melalui perbaikan kondisi sosial.

Sumber: Ulber Silalahi (2002: 112)

e. Pendekatan Kuantitatif

- 1) Dikembangkan untuk menyelidiki cara teknik-teknik kuantitatif dapat meningkatkan pembuatan keputusan manajerial.
- 2) Dasar pendekatan kuantitatif; adanya asumsi bahwa teknik matematik, statistik dan bantuan informasi dapat digunakan untuk pembuatan keputusan, pemecahan masalah manajerial dan efektivitas organisasi.

Cabang-cabang utama pendekatan kuantitatif:

- 1) Manajemen *science* (berbeda dengan *scientific management*), yaitu menggambarkan aplikasi ilmiah dari teknik-teknik matematik dan metode statistik untuk problem-problem manajemen;
- 2) manajemen operasi; merupakan perkembangan dari *management science* dalam organisasi dengan penggunaan komputer untuk pemrosesan data secara cepat.

f. Pendekatan Manajemen Kontemporer

Munculnya pendekatan ini disebabkan:

- 1) pendekatan mekanistik dan pendekatan humanistik belum dapat menjelaskan efektivitas organisasi karena lebih menekankan pada dimensi internal organisasi;
- 2) Ternyata efektivitas organisasi juga ditentukan oleh dimensi eksternal organisasi.

Pendekatan ini disebut pendekatan kontemporer “atau” pendekatan modern untuk manajemen. Pendekatan modern

menghormati “pendekatan klasik”, “pendekatan perilaku”, dan “pendekatan kuantitatif”. Para ahli mengakui bahwa tidak satu pun teori/pendekatan yang berlaku universal untuk segala situasi karena setiap organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya.

Cabang utama pendekatan kontemporer

Pertama; teori sistem. Dasar anggapan teori sistem:

1. memandang organisasi sebagai suatu sistem, baik sistem terbuka maupun tertutup, yaitu bagian-bagian yang saling berhubungan dalam mencapai tujuan bersama;
2. memandang organisasi sebagai subsistem dari sistem global sehingga bergantung pada lingkungan sistem tersebut;
3. kesimpulannya: dalam perspektif pendekatan sistem, organisasi dan kegiatan-kegiatan manajerial dipandang sebagai kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan;
4. kegiatan dari bagian mana pun dalam organisasi memengaruhi kegiatan dari setiap bagian yang lainnya.

Untuk mempersatukan bagian-bagian organisasi secara keseluruhan atau sebagai satu kesatuan, manajer harus berkomunikasi dengan para pegawai serta bagian-bagian lain dan lingkungannya.

Kedua; pendekatan kontingensi; (a) disebut juga pendekatan situasional; (b) pendekatan ini menekankan bahwa tindakan manajerial yang tepat bergantung pada universal yang dapat diterapkan dalam segala situasi organisasi (lingkungan organisasi); (c) satu pendekatan mungkin efektif digunakan dalam mengatasi masalah pada situasi tertentu, tetapi tidak tepat lagi pada situasi lain. Situasi yang dimaksud disebut variabel kontingensi.

g. Pendekatan Manajemen Lainnya

Pendekatan Manajemen lainnya adalah:

- 1) pendekatan berdasarkan kebiasaan;
- 2) pendekatan berdasarkan kelakuan antarindividu;
- 3) pendekatan berdasarkan kelakuan kelompok;
- 4) pendekatan sistem kerja sama sosial;
- 5) pendekatan sistem sosio teknik;
- 6) pendekatan teori keputusan;
- 7) pendekatan pusat komunikasi;

- 8) pendekatan matematis;
- 9) pendekatan situasional;
- 10) pendekatan sumber daya manusia;
- 11) pendekatan kombinasi.



E. Profesi Manajemen

Manajemen adalah gabungan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan/pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu yang ditentukan.

Definisi lain tentang manajemen adalah perpaduan pelaksanaan fungsi-fungsi rencana (*plan*), kerjakan (*do*), periksa (*check*), dan aksi (*action*) untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu pula. Selain itu, ada yang menerapkan model fungsi-fungsi manajemen yang terkait dengan manajemen mutu (seperti ISO 9001: 2008), yaitu rencana (*plan*), kerjakan (*do*), kajian (*study*), dan tindakan (*action*).

Profesional; diartikan sebagai ciri-ciri kekuatan yang dimiliki oleh seseorang berupa kemampuan terhadap suatu bidang keahlian (kompetensi), kesiapan melakukan kompetisi, kemampuan melakukan efisiensi waktu dan kerja, keterampilan, pandai membaca situasi dan keadaan, berpengalaman, memiliki sifat dan hasil kerja yang mengagumkan.

1. Manajemen Profesional

Dalam konteks SDM, manajemen profesional adalah pelaksanaan fungsi tersebut dalam pengembangan mutu SDM secara profesional. Kebalikannya adalah manajemen amatiran yang ciri-cirinya bertentangan dengan ciri-ciri manajemen profesional.

Ciri-ciri manajemen profesional dalam pengembangan mutu SDM dapat dilihat dari sisi operasional dan manajerial, yaitu: (1) memperoleh dukungan top manajemen; (2) bermanfaat untuk kepentingan internal dan eksternal organisasi; (3) memiliki program jangka panjang dan berkesinambungan; (4) berorientasi ke masa depan dengan pendekatan holistik (menyentuh unsur perasaan/spiritual); (5) melaksanakan prinsip efisiensi dan efektivitas; (6)

melakukan tindakan secara terencana/terprogram; (7) melakukan monitoring, evaluasi serta menerima umpan balik; (8) memiliki karyawan dan pimpinan unit yang: (a) memiliki kompetensi atau keahlian dan pengalaman panjang di bidangnya; (b) berani menerima tantangan; (c) inovatif, kreatif, inisiatif, dan efisien; (d) memiliki integritas tinggi; (e) menghargai profesi lain; (f) selalu siap menghadapi segala risiko; (g) bertanggung jawab atas setiap kata dan perbuatannya; (9) mampu menggunakan teknologi tepat guna; (10) kepemimpinan dalam membangun komitmen; (11) semua lapisan berpartisipasi aktif dalam semua aktivitas; (12) kerja sama tim yang solid; (13) memberikan penghargaan kepada setiap karyawan yang berprestasi (kompensasi termasuk peluang pendidikan-pelatihan lanjutan dan promosi karier); (14) persuasi pada karyawan yang kurang berprestasi untuk menjadi yang terbaik melalui konsultasi-bimbingan dan pendidikan-pelatihan bersinambung; (15) memiliki budaya korporat: transparansi (terbuka), independensi (tidak bergantung), *responsive* (cepat tanggap), akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan), dan jujur.

2. Pentingnya Manajemen Profesional

Manajemen profesional berguna untuk mengatasi kemunduran birokrasi dalam pelayanan publik. Birokrasi dan birokratisasi pada layanan publik dalam lingkungan masyarakat modern dipandang memprihatinkan. Tidak hanya dalam institusi pemerintah, tetapi juga dalam institusi swasta yang sudah merasa mapan sehingga diramalkan bahwa semakin menggejala dan berkembangnya praktik-praktik birokrasi yang paling rasional sekalipun, tidak bisa lagi dianggap sebagai kabar gembira karena justru merupakan pertanda malapetaka dan bencana baru yang menakutkan (Blau dan Meyer, 2000: 3).

Menurut Islamy (1998: 8), birokrasi di negara berkembang pada umumnya, termasuk Indonesia, cenderung bersifat patri-monialistik: tidak efisien, tidak efektif (*over consuming and under producing*), tidak objektif, menjadi pamarah ketika dikontrol dan dikritik, tidak mengabdikan pada kepentingan umum, tidak lagi menjadi alat rakyat, tetapi telah menjadi instrumen penguasa dan sering tampil sebagai penguasa yang sangat otoritatif dan represif.

3. *Manajemen Profesional vs Kekeluargaan*

Apabila kita pernah mendengar seorang karyawan senior berkata, “Dulu waktu masih dipimpin Bapak A, kita enak ya...” atau mungkin pernah mendengar seperti ini, “Sekarang ini nggak kayak dulu, peraturan makin banyak, dulu kayaknya kita kerja rela-rela aja berkorban waktu meskipun nggak dibayar.” Semua itu merupakan salah satu proses evolusi dari manajemen kekeluargaan ke manajemen profesional. Namun, hal ini tidak dipahami oleh orang-orang yang tidak siap untuk berubah. Apakah profesionalisme itu kejam? Sebaliknya, apakah manajemen kekeluargaan itu baik?

Masing-masing memang memiliki nilai lebih dan kurang. Perusahaan yang tetap mempertahankan model manajemen kekeluargaan sering tidak dapat berkembang pesat. Titik lemah manajemen keluarga lebih pada ketergantungan terhadap orang, dan fleksibilitas yang sangat tinggi menyebabkan suatu peraturan sangat bergantung pada keberadaan pemilik dan kedekatan emosional antar-pemilik dan pekerja sehingga dalam pengukuran kinerja terlihat sangat subjektif.

Sebaliknya, manajemen profesionalisme terkesan kaku dan kejam, tetapi perlakuannya sangat objektif. Hal ini tetap bergantung pada manajer atau direktornya. Karakter setiap manajer atau direktur perusahaan akan memengaruhi proses manajemen profesionalisme ini.

4. *Mengapa Harus Manajemen Profesional*

Persaingan bisnis menjadi hal yang biasa. Setiap organisasi, khususnya bisnis belum tentu sudah siap menghadapi perkembangan tersebut. Masih banyak organisasi yang berorientasi pada kemapanan, berpikir dan bertindak seketika, tidak berorientasi ke depan dan sangat sedikit menerapkan IPTEK terbaru.

Secara garis besar faktor-faktor yang mendorong organisasi untuk profesional adalah: (1) perkembangan ilmu, pengetahuan, dan teknologi: inovasi melalui riset dan pengembangan dan adopsi teknologi baru; (2) perkembangan teknologi transportasi dan komunikasi: sistem teknologi informasi, *e-business*; (3) persaingan organisasi-bisnis: modernisasi, efisiensi; (4) persaingan pasar kerja: peningkatan kecerdasan intelektual, emosional; dan spiritual para karyawan; (5) tuntutan pelanggan semakin tinggi: peningkatan mutu

produk, efisiensi biaya (harga) dan sistem pelayanan; (6) kebutuhan pelaku-karyawan semakin besar dan beragam: mengakomodasi kebutuhan secara proporsional.

5. *Manajemen, Manajer, dan Kepemimpinan*

Manajer adalah seorang yang bertindak sebagai perencana, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasi, serta pengendali orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif. Kepemimpinan harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali.

Persamaan antara manajemen, manajer, dan kepemimpinan terletak pada cara ketiga hal tersebut mengisi aktivitas organisasi untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Adapun perbedaannya, manajemen merupakan ilmu atau seni dari manajer dalam mengolah organisasinya agar efisien dan efektif dengan jiwa, sifat, perilaku, dan karakter kepemimpinan.

James A.F. Stoner dan Charles Wankel menegaskan: (1) manajer bekerja dengan dan melalui orang lain (*manager work with and through other people*); (2) manajer bertanggung jawab dan bertanggung gugat (*managers are responsible and accountable*). Manajer bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan tertentu dengan berhasil. Selain bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya, manajer juga harus mempertanggungjawabkan; (3) manajer menyeimbangkan persaingan tujuan dan menetapkan prioritas (*managers balance competing goals and set priorities*); (4) manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual (*manager must think analytically and conceptually*). Manajer harus dapat membuat analisis terhadap situasi dan memecah menjadi berbagai komponen sehingga lebih mudah dalam melakukan analisis; (5) manajer adalah penengah (*manager are mediators*); (6) manajer adalah politikus (*manager are politician*); (7) manajer harus membangun hubungan dan menggunakan bujuk rayu serta kompromi dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang dilakukan politikus; (8) manajer adalah diplomat (*manager are diplomats*); (9) manajer dapat bertindak

sebagaimana wakil resmi dari unit kerja rapat-rapat organisasi; (10) manajer adalah lambang (*manager are symbols*); (11) manajer melambangkan kesuksesan atau kegagalan; (12) manajer mengambil keputusan yang sulit (*manager make difficult decision*).



F. Sasaran, Tujuan, dan Fungsi Manajemen

a. Sasaran Manajemen

Sasaran manajemen sangat penting maka harus dibuat dengan jelas dan tegas karena jika tidak (kurang) jelas, akan mempersulit tugas-tugas manajer.

b. Tujuan Manajemen

Tujuan dalam manajemen adalah sesuatu yang ingin direalisasikan oleh seseorang. Tujuan merupakan objek atas suatu tindakan.

Tujuan manajemen menurut H.B. Siswanto (2006: 11) adalah sesuatu yang ingin direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahannya pada usaha seorang manajer. Berdasarkan pengertian di atas, dapat diambil minimal empat elemen pokok sebagai berikut: (1) sesuatu yang ingin direalisasikan (*goal*); (2) cakupan (*scope*); (3) ketepatan (*definiteness*); (4) pengarahannya (*direction*).

Pada umumnya, tujuan organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu: (1) tujuan organisasi secara makro; (2) tujuan manajer pada seluruh hierarki organisasi; (3) tujuan individu.

Tujuan manajemen sangat penting karena mencakup: (1) terwujudnya suasana kerja yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan, dan bermakna bagi para karyawan atau anggota; (2) terciptanya karyawan atau anggota yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara; (3) terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi bekerja para anggota serta tertunjangnya kompetensi manajerial para atasan dan anggota sebagai manajer; (4) tercapainya tujuan yang lebih efektif

dan efisien dalam organisasi; (5) terbekalinya tenaga profesional dengan teori tentang proses dan tugas administrasi kepemimpinan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen); (6) teratasinya masalah mutu pekerjaan karena 80% adalah mutu para pekerja disebabkan manajemen.

c. Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai tugas karakteristik yang harus dilakukan oleh manajer dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan atau dapat dikatakan fungsi manajemen adalah fungsi yang harus dilakukan dalam bidang manajemen. Ada beberapa macam pendapat para ahli manajemen tentang fungsi manajemen, yaitu sebagai berikut.

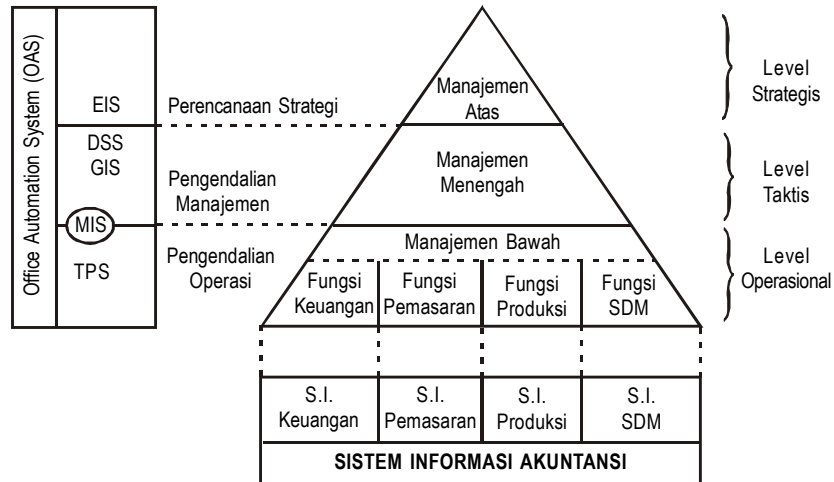
Tabel 2.3
Beberapa Pendapat Para Ahli Manajemen
Tentang Fungsi Manajemen

No.	Pandangan Ahli	Fungsi Manajemen
1	2	3
1.	Louis A. Allen	Leading, Planning, Organizing, Controlling (LPOC)
2.	John Robert B.	Planning, Organizing, Commanding, and Controlling
3.	Luther Gullich	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting
4.	William H. Newman	Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling
5.	William Spriegel	Planning, Organizing, Controlling
6.	Lyndak F. Urwick	Forecasting, Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling
7.	The Liang Gie	Planning, Decision Making, Directing, Coordinating, Controlling, Improving
8.	Henry Fayol	Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling
9.	Harold Koontz dan Cyril O'Donnell	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Controlling.
10.	G.R. Terry	Planning, Organizing, Actuating, Controlling

Sumber: Yulianto (1997: 97)

d. Fungsi-fungsi Manajemen Menurut Fungsi Organisasi

Berkaitan dengan fungsi manajemen menurut fungsi organisasi dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Tingkatan Manajemen Berdasarkan Tingkat Bidang Fungsi Organisasi dan Kualifikasi (Handoko, 1991)



Pustaka Setia



BAB 3

PERKEMBANGAN PEMIKIRAN MANAJEMEN

Sesungguhnya manajemen telah ada sejak zaman dahulu. Salah satu buktinya adalah Piramida di Mesir yang menunjukkan bahwa pada zaman dahulu telah ada serangkaian kegiatan yang diatur sedemikian rupa, mengikuti tahapan tertentu yang telah disiapkan.

Sejarah menyebutkan ribuan orang terlibat dalam pembangunan Piramida di Mesir (C.S. George Jr., 1972). Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida tidak akan berhasil dibangun jika tidak ada manajer yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisasi manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu untuk menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai dengan rencana.

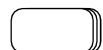
Selain Piramida di Mesir, ada juga benteng raksasa yang berdiri sepanjang ribuan kilometer di Cina. Benteng ini juga menunjukkan bahwa orang-orang Cina dahulu telah melakukan kegiatan manajemen. Candi Borobudur di Indonesia dan contoh bangunan kuno yang sangat rumit juga dibangun dengan manajemen. Dari bukti-bukti tersebut dapat dilihat bagaimana orang-orang dahulu telah menerapkan manajemen.



A. Paham Manajemen dan Administrasi

1. Administrasi dan Manajemen

Administrasi adalah bagian dari manajemen. Begitu pula,



sebaliknya manajemen juga merupakan bagian dari administrasi. Di Eropa Daratan (Jerman, Belanda, Prancis, Italia) dikatakan bahwa manajemen merupakan bagian dari administrasi, sedangkan di Inggris dikatakan bahwa administrasi merupakan bagian dari manajemen. Di Indonesia istilah administrasi berasal dari bahasa Belanda, yakni “*administratie*”, yang terdiri atas organisasi, tata usaha, dan pengelolaan. Adapun istilah *management* berasal dari bahasa Inggris.

Memahami administrasi perlu lebih ditekankan mengenai berpikir secara administrasi, yaitu berpikir secara organisasi yang mengacu pada ketatausahaan dan manajemen. Jika manajemen dipisahkan secara tegas dan terlepas dari administrasi, organisasi dan tata usaha akan tertinggal dan tata usaha dianggap sebagai aspek yang tidak penting.

Di Prancis, manajemen dikembangkan ala sistem AS, tetapi tidak terlepas dari *administration*. Dikatakan bahwa administrasi terdiri atas dokumentasi (tata usaha) dan *gestion* (manajemen).

2. Berpikir Secara Administrasi dan Manajemen Administrasi

Berpikir secara administrasi adalah berpikir dengan mengatur, menjalankan, dan menyelenggarakan hal tertentu. Juga berkaitan dengan pengembalian tugas, misalnya pemerintah, pengusaha, atau direksi. Adapun berpikir secara manajemen adalah berpikir dengan cara mengendalikan, mengarahkan, dan memanfaatkan segala sumber daya, yang menurut perencanaan diperlukan untuk mencapai tujuan.

Administrasi atau tata penyelenggaraan dilakukan dengan membentuk, mengembangkan, memimpin, dan mempergunakan suatu organisasi. Dengan pengertian yang luas tersebut, administrasi juga merupakan manajemen, yaitu “*the overall management of an organization*.”

Administrasi dijalankan di bawah pimpinan seorang administrator. Dalam praktik, kedudukan administrator dirangkap oleh pengembalian tugas (misalnya pemerintah merangkap sebagai administrator negara) atau pengusaha (misalnya pengusaha/pemilik perusahaan merangkap sebagai direktur perusahaan).

Manajemen dijalankan oleh: pekerja biasa (*worker*), pengamat (*supervisor*), pemimpin/kepala, manajer, koordinator, direktur, pengurus, pengusaha, jadi hanya berbeda-beda menurut kedudukan (tingkatan), objek atau bidang, dan kompleksitasnya.



B. Bapak Ilmu Manajemen dan Teori Manajemen Ilmiah

1. Bapak Ilmu Manajemen

Ada dua tokoh manajemen yang mengawali munculnya manajemen, yaitu sebagai berikut.

a. Robert Owen (1771–1858) Bapak Manajemen Personalia

Robert Owen adalah orang yang menentang praktik-praktik mempekerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Ia pun mengajukan adanya perbaikan terhadap kondisi kerja ini.

Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen menganjurkan untuk meningkatkan kondisi kerja di pabrik, menaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal, dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik. Oleh sebab itu, ia disebut “Bapak Personal Manajemen Modern”. Selain itu, Owen lebih sering memerhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, ia juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

Dimulai pada awal tahun 1800-an sebagai manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark, Skotlandia, Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja.

Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa mesin yang dirawat dengan baik akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

Demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian, baik kompensasi, kesehatan, maupun tunjangan dan sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan pada perusahaan. Selanjutnya, dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi eksternal dan internal dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya, Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia.

b. Charles Babbage (1792–1871)

Charles Babbage adalah seorang profesor matematika dari Inggris yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Menurutnya, aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas tenaga kerja, menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Ia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Ia adalah orang pertama yang pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator. Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut “mesin penambah dan pengurang (*difference machine*)”, prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 ia menyusun sebuah mesin analitis (*analytical machine*), yaitu komputer otomatis dan merupakan dasar komputer modern sehingga sering dinamakan Bapak Komputer.

Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832). Ia juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan fasilitas, bahan, dan tenaga kerja bagi manajer agar mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Ia juga sangat memerhatikan faktor manusia. Ia menyarankan sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik apabila mereka turut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Menurutny, para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambah dengan pembagian keuntungan dan

bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam peningkatan produktivitas.

Menurutnya, pembagian kerja (*division of labour*) mempunyai beberapa keunggulan, yaitu: (1) waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru; (2) banyaknya waktu yang terbuang apabila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat kemajuan dan keterampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya; (3) kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus-menerus dalam tugasnya; (4) adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat meresapi alat-alatnya karena perhatiannya pada itu-itu saja.

Kontribusi lain dari Charles Babbage, yaitu mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan.

2. Teori Manajemen Ilmiah

Tokoh-tokoh teori manajemen ilmiah, antara lain Frederick Winslow Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt, dan Harrington Emerson.

a. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Pertama kali manajemen ilmiah atau manajemen yang menggunakan ilmu pengetahuan dibahas, pada sekitar tahun 1900-an. Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah adalah “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis, seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern (Robbins, Stephen, dan Mary Coulter, 2007). Taylor adalah manajer dan penasihat perusahaan serta merupakan salah seorang tokoh terbesar manajemen. Ia dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah (*scientific management*).

Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah

yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunnya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan, dan semangat kerja karyawan. Adapun filsafat Taylor memiliki empat prinsip yang ditetapkan, yaitu: (a) pengembangan manajemen ilmiah secara benar, (b) pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerja, (c) adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja, dan (d) kerja sama yang baik antara manajemen dan pekerja.

Dalam menerapkan keempat prinsip ini, ia menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah: (a) adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan, (b) adanya hubungan waktu dan gerak kelompok; (c) adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual; (d) bekerja untuk hasil yang maksimal.

Buku-buku Taylor yang terkenal adalah *Shop Management* (1930), *Principles of Scientific Management* (1911), dan *Testimony Before Special House Committee* (1912). Pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam satu buku dengan judul *Scientific Management*.

Hasil penelitian dan analisisnya menetapkan beberapa prinsip yang menggantikan prinsip lama, yaitu sistem coba-coba atau yang lebih dikenal dengan nama sistem *trial and error*.

Hakikat pertama dari manajemen ilmiah, yaitu *a great mental revolution* karena hal ini menyangkut manajer dan karyawan. Hakikat kedua, yaitu penerapan ilmu pengetahuan untuk menghilangkan sistem coba-coba dalam setiap unsur pekerjaan.

Taylor disebut sebagai “bapak manajemen ilmiah” dengan karyanya *Scientific Management* yang telah memberikan prinsip-prinsip dasar penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen dan mengembangkan sejumlah teknik untuk mencapai efisiensi. Empat prinsip dasar yang dikembangkan Taylor adalah: (a) pengembangan metode ilmiah dalam manajemen agar suatu pekerjaan dapat ditentukan metode pencapaian tujuannya secara maksimal; (b) seleksi ilmiah untuk karyawan agar para karyawan dapat diberi tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keahlian, (c) pendidikan dan pengembangan karyawan; (d) kerja sama yang harmonis antara manajemen dan para karyawan.

Teknik yang digunakan untuk melaksanakan prinsip tersebut adalah melalui studi gerak dan waktu (*time and motion studies*), pengawasan fungsional, sistem tarif berbeda, yaitu karyawan yang lebih produktif dan efisien mendapatkan gaji lebih besar dari yang lainnya.

Salah satu hal yang menarik dari pendapat Taylor adalah mengenai posisi manajer, yaitu sebagai pelayan bawahannya yang bertentangan dengan pendapat sebelumnya bahwa bawahan adalah pelayan manajer. Taylor menamakan hal ini dengan studi gerak dan waktu (*time and a motion study*).

b. Henry Lorraine Gantt (1861–1919)

Henry merupakan asisten Taylor. Ia berdiri sendiri sebagai seorang konsultan, yang titik perhatiannya ditujukan pada unsur manusia dalam menaikkan produktivitas kerjanya. Gagasan yang dicetuskannya, yaitu: (1) kerja sama yang saling menguntungkan antara manajer dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama; (2) mengadakan seleksi ilmiah terhadap tenaga kerja; (3) membayar upah pegawai dengan menggunakan sistem bonus; (4) menggunakan instruksi kerja yang terperinci.

Sumbangan Henry L. Grant yang terkenal adalah sistem bonus harian dan bonus ekstra untuk para mandor. Ia pun memperkenalkan sistem “*Charting*” yang terkenal dengan “*Gantt Chart*”.

Ia menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajemen dan para karyawan, yaitu kerja sama yang harmonis. Henry beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

Kontribusi terbesar dari Gantt adalah dengan menghasilkan metode grafik sebagai teknik *scheduling* produksi untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi yang populer dengan sebutan “*Bagan Gantt*”.

Metodenya yang terkenal adalah metode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan menekankan

pentingnya waktu ataupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya “*Gantt Chart*” yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknik-teknik modern seperti *Program Evaluation and Review Technique*. (PERT)

The Gilbreths (Frank B. Gilbreth: 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth: 1878-1972)

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

3. Teori Organisasi Klasik

Tokoh-tokoh teori organisasi klasik, antara lain Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follett, dan Chaster I. Bernard.

a. Henry Fayol (1841–1925)

Fayol adalah seorang industrialis Prancis. Ia mengatakan bahwa teori dan teknik administrasi merupakan dasar pengelolaan organisasi yang kompleks, dalam bukunya *Administration Industrielle et General* atau *General and Industrial Management* yang ditulis pada tahun 1908 oleh Constance Storrs.

Fayol membagi manajemen menjadi lima unsur, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengoordinasian dan pengawasan. Fungsi ini dikenal sebagai fungsionalisme. Selanjutnya, ia membagi enam kegiatan manajemen, yaitu: (1) teknik produksi dan manufakturing produk; (2) komersial; (3) keuangan; (4) keamanan; (5) akuntansi; (6) manajerial.

Henry Fayol juga mengemukakan 14 prinsip manajemen, yaitu: (1) *division of work*; adanya spesialisasi dalam pekerjaan; (2) *authority and responsibility*; wewenang, yaitu hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi; (3) *discipline*; melakukan apa yang sudah menjadi persetujuan bersama; (4) *unity of command*; setiap bawahan hanya menerima instruksi dari seorang atasan untuk menghilangkan kebingungan dan saling lempar tanggung jawab; (5) *unity of direction one head and one plan or a group or activities having*

the same objective; seluruh kegiatan dalam organisasi yang mempunyai tujuan sama harus diarahkan oleh seorang manajer; (6) *subordination of individual interest to generale interest*; kepentingan seseorang tidak boleh di atas kepentingan bersama atau organisasi; (7) *renumeration*; gaji bagi pegawai merupakan harga servis atau layanan yang diberikan, kompensasi; (8) *centralization*; standardisasi dan desentralisasi merupakan pembagian kekuasaan; (9) *scalar chain* (garis wewenang) jalan yang harus diikuti oleh semua komunikasi yang bermula dari dan kembali pada kekuasaan terakhir; (10) *order*; di sini berlaku setiap tempat untuk setiap orang pada tempatnya berdasarkan kemampuan; (11) *equity*; persamaan perlakuan dalam organisasi; (12) *stability of tonure of personel*; seorang pegawai memerlukan penyesuaian untuk mengerjakan pekerjaan barunya agar berhasil dengan baik; (13) *initiative*; bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya; (14) *esprit the corps*; persatuan adalah keleluasaan, pelaksanaan operasi organisasi perlu memiliki kebanggaan, keharmonisan, dan kesetiaan dari para anggotanya yang tercermin dalam semangat korps.

b. Mary Parker Follett (1868–1933)

Follett menjembatani antara teori klasik dan hubungan manusiawi. Pemikiran Follett lebih pada teori klasik, tetapi memperkenalkan unsur-unsur hubungan manusiawi. Ia menerapkan psikologi dalam perusahaan, industri, dan pemerintahan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat dibuat konstruktif dengan menggunakan proses integrasi.



C. Aliran Manajemen

Ada tiga aliran pemikiran manajemen, yaitu: (1) aliran klasik, (2) aliran hubungan manusiawi, dan (3) aliran manajemen modern. Perkembangan pemikiran manajemen sebagai praktik yang dilandasi konsep teori (Tim Dosen Administrasi Pendidikan, 2009).

1. Aliran Klasik

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad ke-18.

Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsinya. Untuk penerapan fungsi-fungsi ini diperlukan perhatian dan kemampuan manajer.

Aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi, sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Aliran ini dipelopori oleh Robert Owen dan Charles Babbage.

2. Aliran Hubungan Manusiawi

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi, organisasi melihat sumber daya manusia. Aliran ini memandang aliran klasik kurang lengkap karena kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu, para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia melalui antara lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada dua orang pelopor aliran perilaku, yaitu sebagai berikut.

a. Hugo Munsterberg (1863-1916)

Hugo Munsterberg, yaitu Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarana seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya *Psychology and Industrial Efficiency* memberikan tiga cara untuk meningkatkan produktivitas: (1) menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya; (2) menciptakan tata kerja terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas; (3) menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

b. Elton Mayo (1880-1949)

Elton Mayo memperkenalkan gerakan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerja sama yang memuaskan serta tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Di sini terlihat adanya peran faktor sosial dan

psikologis dalam memberikan dorongan kerja kepada karyawan. Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang.

Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan, muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengkaji masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi.

Di samping penelitian terhadap perilaku manusia, dikembangkan juga aliran perilaku organisasi yang memandang bahwa hubungan manusia dalam manajemen berada dalam konteks organisasi. Di antara tokohnya adalah Abraham Maslow, Frederick Herzberg, dan Edgar Schein.

Aliran perilaku organisasi menganut prinsip bahwa: (1) organisasi adalah satu keseluruhan tidak dipandang bagian per bagian; (2) motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi; (3) manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip).

Sekalipun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak, dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasihat ilmuwan yang harus dituruti dalam mencapai solusi dalam perusahaan.

3. Aliran Manajemen Modern

Kemunculan aliran ini lebih pada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research* dan *Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang

memerlukan “OR Tim” ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi.

Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer dapat memberikan pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hal penganggaran modal, manajemen *cash flow*, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia, dan sebagainya.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu, sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu, seperti motivasi, organisasi, dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

Ketiga aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang terus berkembang. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis, dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Demikian pula, aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, sulit untuk membedakan dan memisahkan aliran-aliran ini.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini dilihat dari lima sisi, yaitu: (1) dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari tiap-tiap aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen;

(2) divergensi, yaitu ketiga aliran berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya; (3) konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antaraliran menjadi kabur; (4) sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat *integrasi* dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan *kontingensi*; (5) *proliferasi*, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen baru yang memusatkan perhatian pada satu permasalahan manajemen tertentu.



D. Evolusi Teori dan Posisi Ilmu Manajemen

Secara keilmuan, manajemen terumuskan lebih kurang pada abad ke-18 atau awal abad ke-19 Masehi. Di antara tokoh-tokoh yang mula-mula memperkenalkan manajemen secara keilmuan adalah Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871).

Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang pada saat itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan di sana. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi dalam organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal dan pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan (*assembly line*) yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan tersebut, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. (Wren, Daniel, dan Arthur Bedeian, 2009).

1. Pemikiran Awal Manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam

Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang perusahaan peniti dapat menghasilkan lebih kurang 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sangat hebat apabila ia mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan para manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

2. Manajemen pada Era Manajemen Ilmiah

Era ini ditandai dengan perkembangan ilmu manajemen dari kalangan pakar, seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson.

Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya *Principles of Scientific Management* pada tahun 1911. Dalam bukunya, Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis, seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberikan pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai *Gantt Chart* yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer dan cara membentuk praktik manajemen yang baik.

Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Prancis bernama Henry Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950 dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi. Bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang terperinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita. Ia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan

kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “Sains Manajemen”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*Chairman* dari *General Motors*) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

3. Manajemen pada Era Manusia Sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen akhir era manajemen ilmiah. mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik *Western Electric Company Works* di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif, seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, ataupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap *output* pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follett mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”.

Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Ia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu di mana kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi merupakan elemen universal, sementara pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” didasarkan pada gagasan bahwa bos hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritas itu.

4. Manajemen pada Era Modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management*) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) dan Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Ia berpendapat pada umumnya permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori 5 langkah reaksi berantai. Ia berpendapat apabila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) *market share* meningkat karena peningkatan kualitas dan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

E. Manajemen Kontemporer

1. Teori Manajemen Kontemporer

Teori manajemen kontemporer, yaitu teori manajemen yang berkembang pada masa kini bahwa dalam teori manajemen terdapat tiga pendekatan berikut.

a. Pendekatan Sistem

Sistem berarti kumpulan bagian yang saling terkait, berfungsi secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Teori sistem dalam manajemen kontemporer, yaitu perluasan perspektif kemanusiaan yang menjelaskan organisasi sebagai sistem terbuka dengan karakter entropi, sinergi, dan ketergantungan antarsub-sistem.

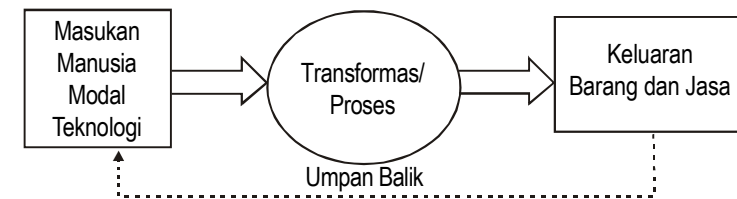
Berdasarkan teori ini, antara sub-sub ataupun divisi mempunyai hubungan yang saling membutuhkan antara yang satu dan yang lainnya. Proses transformasi adalah penggunaan teknologi produksi oleh manajemen untuk mengubah masukan menjadi hasil.

Beberapa teori sistem dalam manajemen memiliki pengaruh yang sangat penting bagi pemikiran manajemen, di antaranya sistem terbuka dan tertutup, entropi, sinergi, dan ketergantungan antarsub-sistem.

Sistem terbuka dan sistem tertutup

Suatu sistem terbuka banyak dipengaruhi atau berkaitan dengan lingkungan sekitarnya, sedangkan sistem tertutup pengaruh lingkungan terhadap sistem hampir tidak ada. Dalam konsep modern, organisasi bersifat terbuka, yaitu berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya, bergantung pada sumber daya, dan dibatasi oleh hal-hal yang memengaruhinya, seperti kebijakan pemerintahan, lingkungan sosial ekonomi, pendidikan, pengetahuan teknologi yang tersedia, dan sebagainya.

Prosedur kerja suatu sistem (yang selanjutnya akan disebut sistem terbuka) mengubah atau memproses masukan yang diperoleh dari lingkungannya atau dari sistem lain menjadi keluaran yang selanjutnya akan dijadikan masukan oleh sistem lain. Proses transformasi ini bersifat ritmik. Secara singkat, prosedur kerja sistem adalah:



Gambar 3.1 Organisasi dengan Sistem Terbuka

Untuk mempertahankan keberadaannya, sistem memerlukan ketangguhan, kemampuan, dan keseimbangan dalam menjaga hubungannya dengan lingkungan. Untuk itu, sistem harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan dirinya dan mempunyai mekanisme serta memelihara keseimbangan. Hal ini penting karena alasan berikut. *Pertama*, agar tetap terpeliharanya keadaan keseimbangan, di mana berbagai sistem selalu berada dalam keseimbangan dan seluruh sistem tetap serasi dengan lingkungannya; *kedua*, mekanisme adaptasi diperlukan agar tercipta suatu keseimbangan yang dinamis dari sebuah sistem.

b. Pendekatan Situational (Contingency)

Pendekatan ini berasumsi bahwa penyelesaian persoalan organisasi yang berhasil bergantung pada identifikasi manajer atau variabel kunci mengenai persoalan yang dihadapi. Ketika manajer belajar untuk mengidentifikasi pola dan karakteristik organisasi, mereka dapat menemukan solusi yang tepat dengan karakteristik tersebut.

Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen bergantung pada situasi yang melatarbelakanginya. Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional (1950-sekarang) menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Semua itu sangat bergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut pendekatan kontingensi, tugas manajer adalah mengenali tehnik-teknik yang akan (dalam situasi tertentu, dengan persyaratan tertentu, dan pada waktu tertentu) memberikan sumbangan terbaik atas tercapainya tujuan. Pendekatan konvensional yang sederhana dengan menggunakan manajemen asas sebab-akibat, bahwa jika X maka akan terjadi Y, ternyata banyak. Pendekatan kontingensi memasukkan unsur situasional, pengecualiannya sehingga tesisnya: Jika X maka Y, dalam keadaan Z. Faktor Z ini variabel kontingensi ini termasuk: disebut variabel kontingensi besarnya organisasi, tingkat teknologi, derajat ketidakpastian lingkungan, perbedaan individual (Ibnu Rusdi, 1995).

c. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (New Human Relation)

Human relation berarti berkaitan dengan hubungan antara manusia. Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk emosional, intuitif, dan kreatif. Oleh karena itu, konsep ini memfokuskan pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan. Dalam hal ini, ditekankan pada kontrol kualitas yang mengarah pada pendekatan yang menekankan keterlibatan karyawan dalam pencegahan masalah kualitas.

Dalam pendekatan hubungan manusia baru ini dikenal pola *Total Quality Manajemen (TQM)*, yaitu sebuah konsep yang memfokuskan pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan. Empat elemen penting TQM adalah keterlibatan pelanggan, fokus kepada pelanggan, penentuan acuan, serta perbaikan terus-menerus.

2. Arah Pemikiran Manajemen Terkini

Arah pemikiran manajemen terkini terdapat dalam dua aspek berikut.

a. Pergeseran menuju organisasi pembelajar

Arah ini didefinisikan sebagai organisasi yang setiap orang terlibat dalam proses pengidentifikasian dan penyelesaian masalah. Dengan demikian, memungkinkan organisasi untuk melakukan eksperimen, melakukan perbaikan, dan meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus, berubah dan melakukan perbaikan, sehingga

menciptakan kapasitas untuk tumbuh, belajar, serta mencapai tujuan. Ide dasarnya adalah penyelesaian masalah bukan seperti organisasi tradisional yang dirancang untuk mencapai efisiensi.

b. Karakteristik untuk melakukan pembelajaran

Untuk melakukan pengembangan, seorang manajer dalam sistem ini melakukan perubahan pada semua subsistem organisasi. Ada tiga karakteristik untuk melakukan pembelajaran tersebut, yaitu sebagai berikut.

- (1) Struktur berbasis tim. Dalam konsep ini, seluruh karyawan dengan keterampilan yang berbeda saling bekerja sama berbagi tugas dan merotasi pekerjaan untuk memproduksi seluruh produk dan jasa. Dalam hal ini nilai penting dalam organisasi pembelajaran adalah kolaborasi dan komunikasi yang melewati batasan departemen dan hierarki. Orang yang berada dalam tim diberi keterampilan, informasi, peralatan, motivasi, dan otoritas untuk mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap kinerja tim serta memberikan respons secara kreatif dan fleksibel terhadap tantangan atau peluang baru yang terjadi.
- (2) Pemberdayaan karyawan, maksudnya melepaskan kekuasaan dan kreativitas karyawan dengan memberi mereka kebebasan, sumber daya, informasi, dan keterampilan untuk membuat keputusan secara efektif. Dalam hal ini, karyawan lebih diutamakan sebagai kekuatan manajer, sedangkan biaya diminimalkan.
- (3) Informasi terbuka. Dalam konsep ini, pemberian informasi terhadap pekerja ataupun pelanggan dilakukan sebesar-besarnya karena berdasarkan pendapat Winston Chen: “jika benar-benar ingin menghormati seseorang, Anda harus membiarkan mereka tahu bagaimana hasil kerja mereka dan memberi tahu dengan segera sehingga dapat melakukan sesuatu untuk memperbaikinya.” Selain itu, juga pada ungkapan CEO Bob Gett (1987), “Kami lebih menghargai terhadap berapa banyak informasi yang telah Anda berikan kepada orang yang ada di sebelah anda.”

3. Manajemen Tempat Kerja yang Didorong dengan Teknologi

Saat ini, setiap perusahaan pasti menggunakan elektronik. Bahkan, hampir setiap hal yang ada dalam sebuah perusahaan pasti

berbau teknologi. Dunia *e-business* juga berkembang pesat karena semakin banyak bisnis terjadi melalui proses digital melalui jaringan komputer, bukan di tempat fisik. *E-business* merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dengan menggunakan sambungan elektronik (termasuk internet) dengan para pelanggan, mitra, pemasok, karyawan, atau pihak kunci lainnya.

Untuk menunjang *e-business*, perusahaan dapat menggunakan intranet dan ekstranet. Intranet, yaitu sebuah sistem komunikasi internal yang menggunakan teknologi dan standar internet, namun hanya dapat diakses dalam perusahaan. Adapun ekstranet lebih luas, yakni sistem komunikasi perusahaan yang memberikan akses kepada pemasok, mitra, dan pihak lain di luar perusahaan.

Selain *e-business*, terdapat pula *e-commerce* yang hampir sama dengan *e-business*, tetapi cakupannya lebih sempit yang mengacu secara khusus pada pertukaran bisnis atau transaksi yang terjadi secara elektronik.



Pustaka Setia



BAB 4

KERANGKA TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja/prestasi organisasi dan menunjukkan kinerja organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi ataupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

Adapun hakikat manajemen kinerja adalah cara mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Costello (1994), manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik seorang manajer mengelola kinerja bawahan akan secara langsung tidak hanya memengaruhi kinerja masing-masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. Manajemen tidak hanya memberi manfaat pada organisasi, tetapi juga kepada manajer dan individu. Bagi organisasi, manfaat manajemen adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar

keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, serta mendukung program perubahan budaya.

Bagi manajer, manfaat manajemen kinerja, antara lain: mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan nonfinansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang kinerja dan tingkat kompensasi.

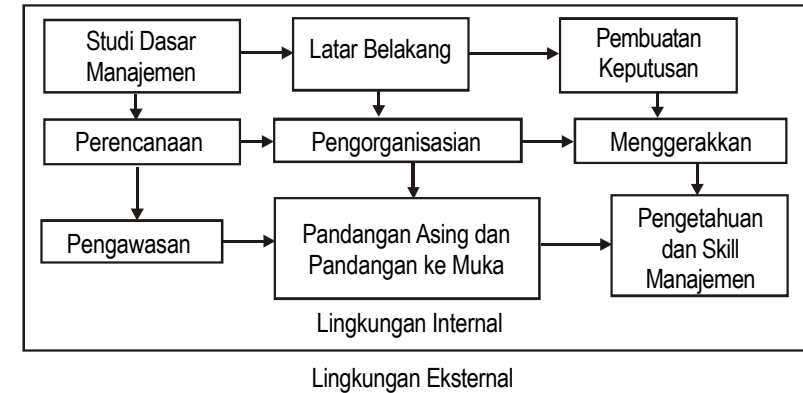
Bagi individu, manfaat manajemen kinerja antara lain dalam bentuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

Apabila pekerja telah memahami harapan mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman terhadap tujuan, harga diri, dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.

A. Hakikat Kerangka Tugas Manajemen

Studi mengenai dasar-dasar manajemen dapat dimulai dengan menyajikan berbagai konsepsi dasar sebagai kerangka referensi ilmiah dan praktis dalam usaha memahami logika pikir manajemen. Titik beratnya diletakkan pada arti manajemen, perkembangan historisnya, pengaruh filsafat dan nilai-nilai manajer serta efek dari faktor lingkungan yang melingkupinya, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Melalui orientasi tersebut, pandangan lebih difokuskan pada pemahaman manajemen dalam sudut pandang aktivitas manajer sebagai sebuah proses yang khas melalui pendekatan yang berbeda. Secara sederhana, studi tentang dasar-dasar manajemen dapat digambarkan pada Gambar 4.1:



Gambar 4.1 Konseptual Dasar-dasar Manajemen
(Zailani dan Antowijoyo, 1989: 4)

George R. Terry (Siswanto 2008: 18) mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya:

1. Perencanaan (Planning)

Dalam fungsi perencanaan, manajer memiliki tugas: (a) menetapkan, mendeskripsikan, dan menjelaskan tujuan; (b) memprakirakan; (c) menetapkan syarat dan dugaan tentang kinerja; (d) menetapkan rencana penyelesaian; (e) menetapkan kebijakan; (f) merencanakan standar-standar dan metode penyelesaian; (g) mengetahui lebih dahulu permasalahan yang akan datang dan mungkin terjadi.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Dalam fungsi pengorganisasian, manajer bertugas: (a) mendeskripsikan pekerjaan dalam tugas pelaksanaan; (b) mengklasifikasi tugas pelaksanaan dalam pekerjaan operasional; (c) mengumpulkan pekerjaan operasional dalam kesatuan yang berhubungan dan dapat dikelola; (d) menetapkan syarat pekerjaan; (e) mengkaji dan menetapkan individu pada pekerjaan yang tepat; (f) mendelegasikan otoritas yang tepat kepada tiap-tiap manajemen;

- (g) memberikan fasilitas ketenagakerjaan dan sumber daya lainnya;
- (h) menyesuaikan organisasi ditinjau dari sudut hasil pengendalian.

3. *Penggerakan (Actuating)*

Dalam fungsi *actuating*, manajer bertugas: (a) memberi tahu dan menjelaskan tujuan kepada para bawahan; (b) mengelola dan mengajak bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin; (c) membimbing bawahan untuk mencapai standar operasional (pelaksanaan); (d) mengembangkan bawahan untuk merealisasikan kemungkinan sepenuhnya; (e) memberikan hak untuk mendengarkan kepada semua bawahan; (f) memuji dan memberikan sanksi yang adil; (g) memberikan hadiah melalui penghargaan; (h) memperbaiki usaha penggerakan dipandang dari sudut hasil pengendalian.

4. *Pengendalian (Controlling)*

Dalam fungsi pengendalian, manajer bertugas: (a) membandingkan hasil dengan rencana hasil sebelumnya; (b) menilai hasil dengan standar hasil pelaksanaan; (c) menciptakan alat yang efektif untuk mengukur pelaksanaan; (d) memberitahukan alat pengukur; (e) memudahkan data yang detail dalam bentuk yang menunjukkan perbandingan dan pertentangan; (f) menganjurkan tindakan perbaikan apabila diperlukan; (g) memberitahukan kepada bawahan interpretasi yang bertanggung jawab; (h) menyesuaikan pengendalian dengan hasil.



B. Prinsip-prinsip Manajemen

Menurut Muninjaya (1999), tiga prinsip pokok manajemen adalah efisien, efektif, dan rasional dalam mengambil keputusan.

Efektivitas dan efisiensi merupakan indikator dari produktivitas. Efektivitas mengacu pada pencapaian target secara kuantitas dan kualitas suatu sasaran program. Semakin besar persentase target suatu program yang tercapai, semakin tinggi tingkat efektivitasnya. Efektivitas berkaitan dengan kualitas, sedangkan efisiensi berkaitan dengan besarnya *input* untuk menghasilkan *output* dan besarnya tingkat pemborosan. Efektivitas merupakan refleksi kemampuan

untuk memengaruhi terjadinya suatu produk. Efektivitas menunjukkan besarnya pengaruh terhadap proses produksi. " $Effectiveness = quantity \times quality$, and if either is zero there is no effectiveness" (Holzer and Nagel, 1984). Jadi, efektivitas suatu usaha secara implisit mengandung makna kuantitas dan kualitas.

Achmad Sanusi (1988) dalam *Sistem Manajemen Pendidikan di Indonesia* menyebutkan bahwa efektivitas menekankan pada relevansi dan adaptabilitas suatu keputusan dalam rencana dan program terhadap dinamika nilai-nilai dalam hubungan interpersonal pegawai serta lingkungan budayanya. Efisiensi diartikan sebagai bentuk upaya untuk mengukur dan menguji secara empiris hubungan antara *input* dan *output*. Dari sisi produk, efisiensi terjadi apabila biaya yang dikeluarkan minimal, tetapi mendatangkan keuntungan yang sepadan. Efisiensi menunjukkan secara tegas garis pembatas antara sejumlah biaya maksimum untuk membiayai beberapa *input* secara kuantitas dan proporsional sehingga menghasilkan sejumlah *output* menurut standar mutu yang telah ditetapkan.

Efisiensi adalah ukuran mengenai hubungan antara hasil yang dicapai dengan usaha yang telah dikeluarkan (misalnya oleh seorang tenaga kesehatan).

Menurut Peter Drucker (1986), efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing thing right*), sedangkan efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right thing*).

Efisiensi merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar, berkaitan dengan biaya-biaya yang ditimbulkan dalam melakukan aktivitas. Mengukur biaya dari sumber daya yang diperlukan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Adapun efektivitas merupakan kemampuan memilih alat yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, berkaitan dengan melakukan pekerjaan yang seharusnya dilakukan dan merupakan ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan. Sejauh mana tugas atau tujuan telah dicapai.

1. *Rasional dalam Mengambil Keputusan*

Pengambilan keputusan yang rasional sangat diperlukan dalam proses manajemen. Keputusan merupakan suatu pilihan dalam dan dua atau lebih tindakan. Dalam istilah manajemen, pengambilan

keputusan merupakan jawaban atas pertanyaan tentang perkembangan suatu kegiatan.

2. Prinsip-prinsip Manajemen Mutu

ISO 9001: 2000 disusun berlandaskan delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*) yang membimbing organisasi pada peningkatan kinerja.

a. Fokus pada pelanggan (*customer focus*)

Organisasi bergantung pada pelanggan mereka. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

b. Kepemimpinan (*leadership*)

Pemimpin organisasi harus menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Ia harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

c. Keterlibatan orang (*involvement of people*)

Karyawan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

d. Pendekatan proses (*process orientation*)

Hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien apabila aktivitas dan sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan, dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan.

e. Pendekatan sistem terhadap manajemen (*system approach to management*)

Pengidentifikasi, pemahaman, dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

f. Peningkatan terus-menerus (*continual improvement*)

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus didefinisikan sebagai proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan organisasi. Peningkatan terus-menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

g. Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan (*factual approach to decision making*)

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

h. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationship*)

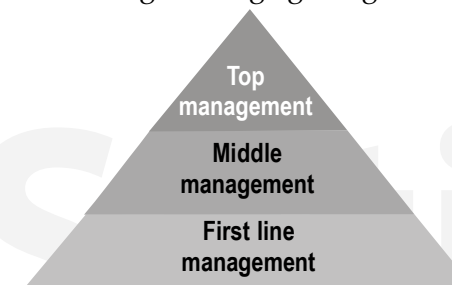
Suatu organisasi dan pemasok saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.



Tugas dan Pekerjaan Manajemen

1. Tingkatan Manajemen

Menurut Yulianto (1997: 97), tingkatan manajemen dalam perusahaan/instalasi terbagi atas tiga golongan berikut:



Gambar 4.2 Tingkatan Manajemen Berdasarkan Golongan

Sumber: Yulianto (1997: 97)

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi tingkatan manajer menjadi tiga tingkatan, antara lain sebagai berikut.

a. *Manajemen lini pertama (first-line management)*

Manajer lini garis-pertama (*first line*) adalah tingkatan manajemen paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Mereka tidak membawahi manajer yang lain.

Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (*supervisor*), manajer *shift*, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (*foreman*).

b. *Manajemen tingkat menengah (middle management)*

Manajer menengah (*middle manager*) adalah manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya kadang-kadang juga karyawan operasional.

Lebih spesifik, manajemen tingkat menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

c. *Manajemen puncak (top management)*

Manajer puncak (*top manager*) terdiri atas kelompok yang relatif kecil. Manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan dari organisasi.

Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah *executive officer*, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Information Officer* (CIO), dan *Chief Financial Officer* (CFO).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini.

Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

2. *Sumber Daya Manajemen*

Secara terperinci ada enam sumber daya manajemen yang dikenal dengan 6 M (M. Manullang, 1983: 17), yaitu *man, money materials, machines, method, dan markets*.

a. *Man (Sumber Daya Manusia)*

Man merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa manusia, tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

b. *Money (Uang)*

Money atau uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan jumlah uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli, serta hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

c. *Materials (Materi)*

Materi terdiri atas bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya, juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Hal ini disebabkan materi dan manusia tidak dapat dipisahkan. Tanpa materi, hasil yang dikehendaki tidak akan tercapai.

d. *Machines (Mesin)*

Machine atau mesin digunakan untuk memberikan kemudahan

atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

e. *Method (Metode)*

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan pada sasaran, fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Meskipun metode baik, jika orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman, hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusia.

f. *Market (Pasar)*

Memasarkan produk tentu sangat penting sebab apabila barang yang diproduksi tidak laku, proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai, kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

Market atau pasar merupakan faktor yang selalu berubah-ubah sesuai dengan permintaan pasar dan bukan kebijakan dari manajemen. Demikian pula dengan *method* atau tata kerja yang merupakan pola cara-cara kegiatan dan kerja sama tersebut harus dilaksanakan sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *methods* hanyalah cara yang dipergunakan sedangkan *market* adalah wahana untuk memperluas sasaran dari kegiatan tersebut.

walaupun demikian, dalam pandangan administrasi sumber-sumber manajemen (*management resources*), dilandasi, bahwa tujuan pokok manajemen adalah untuk memperoleh daya guna (efisiensi) dalam kerja. Untuk mendapatkan metode/teknik yang sebaik-baiknya dilakukan, harus menggunakan sumber-sumber (*alat-alat/tool*) yang ada dalam organisasi. R. Markharita, ekspert PBB yang diperbantukan pada Lembaga Administrasi Negara (LAN/ 1977-1980) memberikan perincian bahwa sumber-sumber manajemen terdiri

atas: (1) *man*: tenaga kerja manusia; (2) *money*: uang, untuk biaya keseluruhan kegiatan; (3) *materials*: bahan-bahan yang diperlukan; (4) *metode*: teknik/cara/sistem yang digunakan; (5) *machines*: mesin-mesin yang digunakan; (6) *waktu*: penjadwalan kegiatan; (7) *prasarana*: lahan/tanah, gedung, alat angkut, listrik dan air, dan sebagainya.



D. Keterampilan Manajemen

1. *Unsur-unsur Manajemen*

Sampai saat ini, masih belum ada konsensus, baik di antara praktisi maupun para teoretisi mengenai fungsi-fungsi manajemen, yang sering pula disebut unsur-unsur manajemen. Secara umum, manajemen dapat dibagi menjadi sepuluh bagian, yaitu sebagai berikut.

a. *Forecasting*

Forecasting atau *prevoyance* (Francis) adalah kegiatan meramalkan, memproyeksikan, atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan. Misalnya, suatu akademi meramalkan jumlah mahasiswa yang akan melamar belajar di akademi tersebut. Ramalan tersebut menggunakan indikator-indikator, seperti jumlah lulusan SLTA dan sebagainya.

b. *Planning termasuk budgeting*

Planning berarti merencanakan atau perencanaan, terdiri atas: (a) menetapkan hal-hal yang harus dikerjakan, waktu, dan cara melakukannya; (b) membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan-pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target; (c) mengumpulkan dan menganalisis informasi; (d) mengembangkan alternatif-alternatif; (e) mempersiapkan dan mengomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan (Iwa Sukiswa, 1986: 16-17).

Secara sederhana, dapat pula dirumuskan sebagai penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam

fungsi perencanaan sudah termasuk penetapan *budget*. Lebih tepatnya, *planning* dirumuskan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, *budget*, dan program dari suatu organisasi.

c. *Organizing*

Organizing adalah pengelompokan kegiatan yang diperlukan, yaitu penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi. *Organizing* dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian terdiri atas: (a) menyediakan fasilitas perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk penyusunan rangka kerja yang efisien, (b) mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur, (c) membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi, (d) merumuskan dan menentukan metode serta prosedur, dan (e) memilih, mengadakan latihan dan pendidikan tenaga kerja dan mencari sumber lain yang diperlukan.

d. *Staffing atau assembling resources*

Istilah *staffing* diberikan Luther Gulick, Harold Koontz, dan Cyril O'Donnell, sedangkan *assembling resources* dikemukakan William Herbert Newman. Kedua istilah itu cenderung mengandung arti yang sama; pen-staf-an dan *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi dan pengembangannya sampai dengan usaha agar petugas memberi daya guna maksimal pada organisasi.

e. *Directing atau commanding*

Directing atau *commanding* merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan memberikan bimbingan, saran, perintah atau instruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas agar tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Directing atau *commanding* merupakan fungsi manajemen yang tidak hanya berfungsi agar pegawai melaksanakan atau tidak

melaksanakan suatu kegiatan, tetapi juga berfungsi mengoordinasikan kegiatan berbagai unsur organisasi agar efektif tertuju pada realisasi tujuan yang telah ditetapkan.

f. *Leading*

Istilah *leading* yang merupakan salah satu fungsi manajemen, dikemukakan oleh Louis A. Allen (Tuhuteru, 1995: 68-69), yang dirumuskan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak. Pekerjaan *leading*, meliputi lima macam kegiatan, yaitu: (a) mengambil keputusan; (b) mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manajer dan bawahan; (c) memberikan semangat inspirasi dan dorongan kepada bawahan agar mereka bertindak; (d) memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya; (e) memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (M. Manulang, 1963: 23).

g. *Coordinating*

Coordinating merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perselisihan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. M. Manulang (1963: 23) menjelaskan bahwa usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan, antara lain: (a) memberikan instruksi; (b) memberikan perintah; (c) mengadakan pertemuan dalam diberi penjelasan; (d) memberikan bimbingan atau nasihat; (e) mengadakan *coaching*; (f) memberikan teguran jika dianggap perlu.

h. *Motivating*

Motivating atau pendorongan kegiatan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat, dan dorongan kepada bawahan agar melakukan kegiatan secara suka rela sesuai dengan kehendak atasan tersebut.

i. *Controlling*

Controlling atau pengawasan, sering disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan

sekali­gus mengada­kan koreksi se­hingga pe­kerjaan yang se­dang di­laku­kan ba­wa­han dapat di­arah­kan ke ja­lan yang be­nar se­hingga tu­juan yang su­dah di­garis­kan ter­capai.

j. *Reporting*

Reporting atau pe­lapo­ran adal­ah sa­lah sa­tu fun­ksi ma­na­je­men be­ru­pa pen­yampaian pe­r­kem­ban­gan atau ha­sil ke­gi­a­tan atau pe­mbe­rian ke­te­rian­gan me­n­ge­nai se­ga­la hal yang be­rta­lian de­ngan tu­gas dan fun­ksi-fun­ksi ke­pada pin­pinan yang le­bih tin­gi, baik se­cara li­san ma­upun se­cara tu­li­san.

2. Peran dan Keahlian Manajer

Ma­na­jer dapat di­temui pa­da se­mu­a tin­kat dan se­mu­a bi­dang da­lam su­atu or­ga­ni­sa­si. Se­buah ja­lur ka­rie­r da­lam or­ga­ni­sa­si dapat be­ra­da da­lam sa­tu bi­dang atau dapat ju­ga be­ra­da da­lam be­be­ra­pa bi­dang. Ole­h ka­re­na itu, ma­na­jer ha­rus be­ru­sa­ha un­tuk me­ma­ha­mi po­si­si me­re­ka da­lam or­ga­ni­sa­si dan ja­lur yang me­re­ka ke­jar un­tuk tu­juan ka­rie­r me­re­ka. Tan­pa me­man­dang tin­kat dan bi­dang da­lam su­atu or­ga­ni­sa­si, se­mu­a ma­na­jer ha­rus me­ma­in­kan pe­ran ter­ten­tu dan me­mpu­nyai ke­tra­mpil­an ter­ten­tu ji­ka in­gin su­kses. Kon­sep su­atu pe­ran, da­lam hal ini sa­ma de­ngan pe­ran se­orang ak­tor da­lam su­atu te­a­ter. Se­se­orang me­la­ku­kan be­be­ra­pa hal ter­ten­tu, me­ne­mu­kan be­be­ra­pa ke­bu­tu­han da­lam or­ga­ni­sa­si, dan me­mi­li­ki tang­gung ja­wab ter­ten­tu. Be­ri­kut ini akan di­je­la­kan pe­ran da­sar se­orang ma­na­jer dan ke­te­ra­mpil­an yang me­re­ka per­lu­kan da­lam me­nja­lan­kan or­ga­ni­sa­si.

Hen­ry Mintz­berg (Griffin, 2002: 17) me­na­war­kan se­ju­mlah pen­dan­gan yang me­narik ten­tang ha­ki­kat pe­ran ma­na­je­rial. Mintz­berg me­nyim­pul­kan ba­hwa ter­da­pat ke­sa­maan da­lam tin­gkah la­ku ma­na­jer pa­da se­mu­a tin­gkatan. Se­mu­a ma­na­jer me­mpu­nyai o­to­ri­tas for­mal ter­ha­dap unit or­ga­ni­sa­sin­ya, dan me­re­ka me­ne­ri­ma sta­tus da­ri o­to­ri­tas ter­se­but. Sta­tus ini me­nye­bak­kan se­mu­a ma­na­jer ter­li­bat da­lam hu­bun­gan an­tar­pri­ba­di de­ngan ba­wa­han, re­kan dan ba­wa­han, yang me­me­berikan in­fo­r­ma­si yang di­bu­tu­hkan un­tuk meng­ambil ke­pu­tu­san. Be­ri­kut di­tam­pil­kan pe­ran da­sar ma­na­jer se­perti pa­da ta­bel 4.1.

Tabel 4.1. Sepuluh Peran Dasar Manajerial

Kategori	Peran	Contoh Kegiatan
1	2	3
Penghubung Interpersonal	• Kepala figur	• Menghadiri upacara pembukaan kantor/perusahaan baru.
	• Pemimpin	• Memberi semangat karyawan untuk meningkatkan produktivitas.
	• Penghubung	• Mengoordinasikan kegiatan dari dua kelompok proyek.
Pemberi Informasi	• Pengawas	• Memeriksa laporan.
	• Penyebar informasi	• Mengirimkan memo yang menggarisbawahi kebijakan baru.
	• Juru bicara	• Membuat naskah pidato tentang rencana perkembangan organisasi.
Pengambil Keputusan	• Wirausaha	• Mengembangkan ide baru untuk inovasi.
	• Penengah keributan	• Memecahkan masalah antara dua bawahan.
	• Pengalokasi sumber daya	• Meninjau dan memperbaiki permintaan anggaran.
	• Negosiator	• Mencapai kesepakatan kerja.

Sumber: Henry Mintzberg (Griffin, 2002: 17)

a. *Peran interpersonal*

Ada tiga peran interpersonal yang melekat pada pekerjaan manajer, yaitu kepala figur (*figurhead*), pemimpin (*leader*), dan penghubung (*liaison*). Kepala figur berperan sebagai tokoh dengan melakukan tugas-tugas seremonial, seperti menyambut tamu, menghadiri upacara pembukaan kantor/perusahaan baru, pernikahan bawahan, dan pekerjaan sejenisnya. Pemimpin (*leader*), tugas yang melekat pada peran pemimpin ini, seperti merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan. Akhirnya manajer harus berperan sebagai penghubung (*liaison*) yaitu dengan berhubungan dengan orang yang bukan bawahan atau bukan atasannya.

b. *Peran informasional*

Ada tiga peran informasional, yaitu pengawas, penyebar informasi, dan juru bicara. Menerima dan meneruskan informasi merupakan aspek penting dalam pekerjaan seorang manajer. Manajer

membutuhkan informasi untuk membuat keputusan yang benar dalam organisasinya bergantung pada informasi yang diterima atau disalurkan melalui manajer tersebut. Peran sebagai *pengawas*, manajer terus-menerus mencari informasi yang dapat digunakan untuk keperluannya. Ia mencari, mengumpulkan informasi melalui hubungan pribadinya. Peran *pengamat* memungkinkan manajer menjadi orang yang memiliki informasi yang terbaik dalam organisasinya. Peran kedua sebagai *penyebear informasi*, manajer menyebarkan informasi yang penting, mengirimkan kembali informasi yang relevan kepada orang lain di tempat kerjanya. Ketika peran sebagai pengawas dan penyebar informasi dipandang secara bersamaan, manajer muncul sebagai penghubung dalam rantai komunikasi organisasi. Peran sebagai *juru bicara*, secara formal memberikan informasi kepada orang-orang yang berada di luar organisasinya.

c. Peran pengambil keputusan

Ada empat peran pembuat keputusan yang dapat diambil oleh manajer, yaitu: (1) peran wirausaha (*entrepreneur*), manajer berusaha menyempurnakan unitnya, membuat suatu gagasan yang baik, membuat program agar ide/gagasan itu dapat terwujud; (2) sebagai pemadam keributan, ia bertindak terhadap keadaan yang berada di luar pengendaliannya, seperti pemogokan, kebangkrutan, pembatalan kontrak, dan sejenisnya; (3) sebagai pembagi sumber daya, manajer bertanggung jawab dalam menentukan bagaimana dan kepada siapa sumber daya yang ada dapat digunakan organisasi; (4) sebagai negosiator/perunding, manajer melakukan perundingan dengan organisasi lain melalui konsultan. Manajer menggunakan waktunya sebagai perunding karena merekalah yang mempunyai informasi dan otoritas.

Keahlian manajer lain, menurut Griffin (2002), adalah keahlian teknis, interpersonal, konseptual, diagnostik, komunikasi, pengambilan keputusan dan manajemen waktu. Menurut Paul Hersey (1995), keahlian manajer dibedakan menjadi keahlian teknis, manusiawi/sosial dan keahlian konsep. Dari dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajer mempunyai tiga keahlian, yaitu teknis, konsep, dan sosial/manusiawi (termasuk keahlian interpersonal, diagnostik, komunikasi).

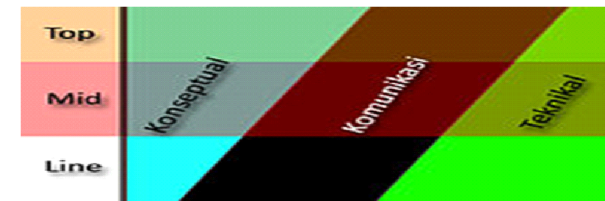
3. Peran Keterampilan Manajer

Henry Mintzberg (1973), seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan sepuluh peran manajer di tempat kerjanya. Ia mengelompokkan kesepuluh peran itu dalam tiga kelompok. *Pertama*, peran antarpribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak buah, pemimpin, dan penghubung.

Kedua, peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara.

Ketiga, peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding.

Mintzberg menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan orang lain, dalam bentuk keterampilan manajer adalah sebagai berikut:



Gambar 4.3 Aktivitas Manajemen (Mintzberg)

Sumber: Henry Mintzberg (1973)

Gambar tersebut menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan manajer pada setiap tingkatannya.

Pada tahun 1970-an Robert L. Katz, mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar (Robert L. Katz, 1970), yaitu sebagai berikut.

a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan untuk mencapai kemajuan organisasi. Ia menjabarkan gagasan atau ide serta konsep tersebut menjadi rencana kegiatan. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang konkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan* atau *planning*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

b. *Keterampilan berhubungan dengan orang lain (humanity skill)*

Selain kemampuan konseptual, manajer harus memiliki keterampilan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan terbuka, karyawan merasa dihargai dan mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah maupun bawah.

c. *Keterampilan teknis (technical skill)*

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi, dan lain-lain.

Selain ketiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin (2006) menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu sebagai berikut.

a. *Keterampilan manajemen waktu*

Keterampilan ini merujuk pada kemampuan manajer dalam menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Salah satu caranya adalah membuat skala prioritas. Waktu yang mereka miliki merupakan aset berharga dan menyia-nyiakannya berarti membuang-buang uang serta mengurangi produktivitas perusahaan.

b. *Keterampilan membuat keputusan*

Keterampilan ini merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah kemampuan yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. *Pertama*, manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. *Kedua*, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih alternatif yang dianggap paling baik. *Ketiga*, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Keterampilan-keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh setiap manajer, menurut Handoko (2003: 36), yaitu: (1) keterampilan konseptual (*conceptual skills*); (2) keterampilan kemanusiaan (*human skills*); (3) keterampilan administratif (*administrative skills*); (4) keterampilan teknik (*technical skills*).

Selain keterampilan manajer tersebut, ada juga peran manajer dalam organisasi menurut Siswanto (2006: 22), yaitu: (1) peran antarpribadi manajer (*the manager's interpersonal roles*): (a) tokoh (*central figure*); (b) pemimpin (*leader*); (c) penghubung (*liason*); (2) informasional manajer (*the manager's informational roles*): (a) pemantau; (b) penyebar; (c) juru bicara; (3) peran pengambil keputusan manajer (*the manager's decisional roles*): (a) wirausaha; (b) pereda gangguan; (c) pengalokasian sumber daya; (d) perunding.



E. Tanggung Jawab Sosial dan Etika Manajemen

1. *Hakikat Tanggung Jawab Sosial*

Tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibility* adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lain. Tanggung jawab sosial ini dapat berupa tanggung jawab kebersihan dan kesehatan lingkungan, keadaan ekonomi masyarakat pada umumnya, partisipasi perusahaan dalam pembangunan lingkungan, dan sebagainya. Sebagai bagian dari masyarakat, perusahaan harus mengarahkan kegiatannya untuk perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya, dan bukan sebaliknya, misalnya dengan tidak membuang limbah sembarangan.

Ada dua pandangan tentang sasaran perusahaan bertanggung jawab sosial, yaitu sebagai berikut.

1. Model pemegang saham (*shareholder*). Pandangan tentang tanggung jawab sosial yang menyebutkan bahwa sasaran organisasi yang utama adalah memaksimalkan keuntungan bagi manfaat para pemegang saham. Lebih spesifik lagi, apabila keuntungan meningkat, nilai saham perusahaan yang dimiliki oleh pemegang saham akan meningkat juga.

2. Model pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Teori tentang tanggung jawab sosial perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab manajemen yang terpenting, kelangsungan hidup jangka panjang (bukan hanya memaksimalkan laba), dicapai dengan memuaskan keinginan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (bukan hanya pemegang saham).

a. *Strategi Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*

(1) Strategi reaktif

Strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung ditolak atau dihindari oleh perusahaan. Contohnya, perusahaan tembakau cenderung menghindarkan diri dari isu yang menghubungkan konsumsi rokok dengan peluang penyakit kanker. Akan tetapi, karena adanya peraturan pemerintah untuk mencantumkan bahaya rokok setiap iklan, hal tersebut dilakukan oleh perusahaan rokok.

(2) Strategi defensif

Strategi defensif terkait dengan penggunaan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial. Perusahaan yang menghindarkan diri dari tanggung jawab limbah saja berargumen melalui pengacara yang disewanya untuk mempertahankan diri dari tuntutan hukum bahwa tidak hanya perusahaannya yang membuang limbah ke sungai, tetapi ada juga perusahaan lain yang melakukannya.

(3) Strategi akomodatif

Strategi akomodatif merupakan tanggung jawab sosial yang dijalankan perusahaan disebabkan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar. Tindakan ini terkait dengan strategi akomodatif dalam tanggung jawab sosial. Contohnya, perusahaan besar pada era orde baru dituntut untuk memberikan pinjaman kredit lunak kepada para pengusaha kecil, bukan disebabkan adanya kesadaran perusahaan, melainkan sebagai langkah akomodatif yang diambil setelah pemerintah untuk lebih memperhatikan pengusaha kecil.

(4) Strategi proaktif

Perusahaan memandang bahwa tanggung jawab sosial adalah

bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan *stakeholders*. Jika *stakeholders* terpuaskan, citra positif terhadap perusahaan akan terbangun. Dalam jangka panjang, perusahaan akan diterima oleh masyarakat dan perusahaan tidak akan khawatir akan kehilangan pelanggan, tetapi justru akan berpotensi untuk menambah jumlah pelanggan akibat citra positif yang disandangnya. Perusahaan mengambil inisiatif dalam tanggung jawab sosial, misalnya dengan membuat khusus penanganan limbah, keterlibatan dalam setiap kegiatan sosial lingkungan masyarakat atau memberikan pelatihan kepada masyarakat sekitar lingkungan masyarakat.

b. *Manfaat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*

(1) Manfaat bagi perusahaan

Kegiatan perusahaan dalam jangka panjang akan dianggap sebagai kontribusi positif di masyarakat. Selain membantu perekonomian masyarakat, perusahaan juga akan dianggap masyarakat membantu dalam mewujudkan keadaan lebih baik pada masa yang akan datang. Akibatnya, perusahaan justru akan memperoleh tanggapan yang positif setiap menawarkan sesuatu kepada masyarakat. Perusahaan tidak hanya dianggap menawarkan produk untuk dibeli masyarakat, tetapi juga dianggap menawarkan sesuatu yang membawa perbaikan masyarakat.

(2) Manfaat bagi masyarakat

Selain kepentingan masyarakat terakomodasi, hubungan masyarakat dengan perusahaan lebih erat dalam situasi *win-win solution*. Artinya terdapat kerja sama yang saling menguntungkan kedua pihak. Hubungan bisnis tidak lagi dipahami sebagai hubungan antara pihak yang mengeksploitasi dan pihak yang tereksploitasi, tetapi hubungan kemitraan dalam membangun masyarakat lingkungan lebih baik. Tidak hanya sektor perekonomian, tetapi juga sektor sosial, pembangunan, dan lain-lain.

(3) Manfaat bagi pemerintah

Dalam menjalankan misi sosial dari pemerintah dalam hal tanggung jawab sosial, pemerintah tidak hanya berfungsi sebagai wasit yang menetapkan aturan main dalam hubungan masyarakat

dengan dunia bisnis dan memberikan sanksi bagi pihak yang melanggarnya.

Pemerintah sebagai pihak yang mendapat legitimasi untuk mengubah tatanan masyarakat ke arah yang lebih baik mendapatkan mitra dalam mewujudkan tatanan masyarakat tersebut. Sebagian tugas pemerintah dapat dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasi bisnis.

c. *Konflik Nilai*

- (1) *Konflik intrapersonal* umumnya terjadi di dalam individu dan antarindividu. Salah satu contohnya adalah mereka yang bekerja karena nilai ambisi dalam dirinya untuk meraih sesuatu di tempat pekerjaannya mungkin akan berbenturan dengan nilai kekeluargaan. Misalnya, keluarga menuntut karyawan meluangkan waktu bersama mereka. Dorongan ambisi ini juga tidak jarang berbenturan dengan nilai persahabatan, nilai relasi antarindividu ataupun nilai kemanusiaan lainnya.
- (2) *Konflik individu-organisasi* pada dasarnya merupakan konflik yang terjadi pada saat nilai yang dianut oleh individu berbenturan dengan nilai yang harus ditanamkan oleh perusahaan. Individu yang cenderung menginginkan kebebasan akan berbenturan dengan nilai yang dianut organisasi yang menuntutnya untuk patuh berdasarkan aturan main yang mungkin dirasakan sebagai sesuatu yang mengikat atau formal.
- (3) *Konflik antarbudaya* pada dasarnya merupakan konflik antar-individu ataupun antara individu dan organisasi akibat perbedaan budaya antara individu yang bersangkutan atau organisasi yang bersangkutan. Pekerja asing yang bekerja di Indonesia mungkin menghadapi konflik secara individu ataupun organisasi ketika berhadapan dengan pekerja Indonesia ataupun aturan main yang ditetapkan di Indonesia.

2. *Etika Manajerial*

a. *Perilaku terhadap karyawan*

Perilaku ini meliputi aspek perekrutan, pemecatan, kondisi upah dan kerja, serta ruang pribadi dan penghormatan. Pedoman etis dan hukum keputusan perekrutan dan pemecatan harus didasarkan pada

kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Perilaku yang secara umum dianggap tidak etis dalam kategori ini, misalnya mengurangi upah pekerja karena pekerja itu tidak bisa mengeluh sebab takut kehilangan pekerjaannya.

b. *Perilaku terhadap organisasi*

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya, terutama menyangkut kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi, misalnya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, tetapi merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap. Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan, di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

c. *Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya*

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen ekonomi lain, seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh.

d. *Berbagai isu seputar etika manajemen*

- penggunaan obat-obatan terlarang;
- pencurian oleh para pekerja atau korupsi;
- konflik kepentingan;
- pengawasan kualitas (*quality control*);
- penyalahgunaan informasi yang bersifat rahasia;
- penyelewengan dalam pencatatan keuangan;
- penyalahgunaan penggunaan aset perusahaan;
- pemecatan tenaga kerja;
- polusi lingkungan;
- cara bersaing dari perusahaan yang dianggap tidak etis;
- penggunaan pekerja atau tenaga kerja di bawah umur;
- pemberian hadiah kepada pihak-pihak tertentu yang terkait dengan pemegang kebijakan.

Beberapa isu ini sering terjadi dalam perusahaan sehingga taktis perusahaan tersebut dianggap tidak menjalankan kegiatannya secara etis. Di sisi lain, sebagian perusahaan telah berusaha untuk melakukan yang terbaik sehubungan dengan etika tersebut. Peran pemerintah sangatlah penting untuk dapat menjalankan kegiatannya secara lebih terbuka.

3. *Manajemen, Manajer, dan Kepemimpinan*

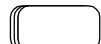
Manajer adalah seorang yang bertindak sebagai perencana, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasi, serta pengendali orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga dapat bekerja secara lebih efisien dan efektif. Kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki oleh perencana, pengorganisasi, pengarah, pemotivasi, dan pengendali.

Persamaan antara manajemen, manajer, dan kepemimpinan terletak pada cara ketiga hal tersebut mengisi aktivitas organisasi untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, sedangkan perbedaannya manajemen merupakan ilmu atau seni manajer dalam mengolah organisasinya agar efisien dan efektif dengan jiwa sifat perilaku dan karakter kepemimpinan.



Pustaka Setia





BAB 5

SISTEM DAN PROSES MANAJEMEN

Dalam sepanjang hidupnya, manusia selalu dihadapkan pada pilihan-pilihan atau alternatif dan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori *real life choice*, yang menyatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari, manusia melakukan atau membuat pilihan di antara sejumlah alternatif. Pilihan-pilihan tersebut berkaitan dengan alternatif dalam penyelesaian masalah, yaitu upaya untuk menutup terjadinya kesenjangan antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan.

Pertumbuhan, kemakmuran, atau kegagalan suatu perusahaan merupakan hasil dari keputusan yang dibuat oleh para manajer. Membuat keputusan bukanlah hal yang mudah karena harus dilakukan di tengah berbagai faktor yang terus berubah, ketidakjelasan informasi, dan pandangan yang bertentangan. Keputusan (*decision*) merupakan pilihan yang dibuat dari beberapa alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan untuk dicari jalan keluarnya. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen yang baik karena keputusan-keputusan yang menentukan cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya, dan meraih sasaran. Dengan demikian, setiap manajer harus menajamkan keterampilan dalam membuat keputusan.

Matlin (1998) menyatakan bahwa situasi pengambilan keputusan yang dihadapi seseorang akan memengaruhi keberhasilan suatu pengambilan keputusan. Setelah seseorang berada dalam situasi

pengambilan keputusan, ia akan melakukan tindakan untuk mempertimbangkan, menganalisis, melakukan prediksi, dan menjatuhkan pilihan terhadap alternatif yang ada.

Dalam tahap ini, reaksi individu yang satu dan yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi masing-masing individu. Ada individu yang dapat segera menentukan sikap terhadap pertimbangan yang telah dilakukan, namun ada juga individu lain yang tampaknya mengalami kesulitan untuk menentukan sikapnya.

A. Sistem dan Manajemen Organisasi

1. Hakikat Organisasi

Secara sederhana, organisasi dapat diberi pengertian sebagai suatu sistem yang saling berpengaruh antarorang dalam kelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Lengkapnya dapat dinyatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut pola tertentu sehingga setiap anggotanya memiliki fungsi dan tugas masing-masing, terutama kesatuan tersebut mempunyai batas-batas yang jelas sehingga dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

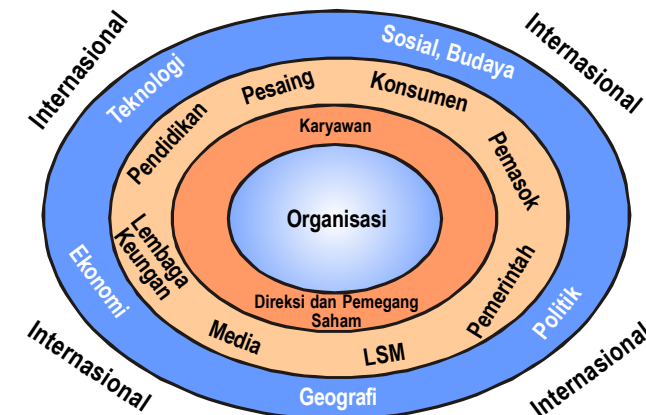
Organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih yang memiliki paling sedikit satu tujuan umum yang sama dan menyediakan ruang bagi mereka untuk mengaktualisasikan potensinya untuk mewujudkan tujuan umum yang sama itu. Agar tujuan-tujuan itu dapat dicapai bersama seperti yang dikehendaki, organisasi membutuhkan manajemen.

Secara umum, tujuan pengembangan aplikasi administrasi dan manajemen keorganisasian adalah: (1) terciptanya perangkat lunak yang dapat mengolah data-data yang diperlukan dalam pengelolaan organisasi; (2) membantu pengelolaan data keanggotaan; (3) membantu pengelolaan data kegiatan; (4) membantu pengelolaan data inventaris yang dimiliki oleh organisasi; (5) membantu pengelolaan data persuratan, baik surat masuk beserta disposisinya maupun surat keluar; (6) membantu pengelolaan arsip dokumen fisik yang berkaitan dengan organisasi, anggota ataupun kegiatan. Proses pengelolaan arsip secara digital dapat membantu pengelolaan arsip menjadi lebih aman dan mudah jika sewaktu-waktu diperlukan; (7)

membantu dalam pembuatan berbagai laporan pengolahan data, keuangan secara cepat dan akurat; (8) membantu dalam pengolahan data persuratan, baik arus surat masuk maupun surat keluar; (9) membantu meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas kinerja manajemen organisasi melalui penerapan sistem baru berbasis komputer; (10) membantu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam hal penguasaan teknologi informasi.

2. Sistem Internal dan Lingkungan Eksternal Organisasi

Manajemen adalah proses untuk mengelola sumber organisasi. Ada dua pemegang kepentingan yang dapat memengaruhi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu kekuatan sistem internal dan lingkungan eksternal.



Gambar 5.1 Sistem Internal dan Lingkungan Eksternal

Karena organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih, pengelolaan organisasi tidak akan lepas dari pembahasan kekuasaan. Menurut Mary Parker Follet (2006), pencetus *circular behaviour* (perilaku sirkular), prinsip kekuasaan tidak berada di atas, tetapi bersama sehingga *distribution of power* (1918), *getting things done through other people*.

Pemikiran Mary Parker Follet tersebut menjelaskan bahwa manajemen adalah usaha kolektif, bukan usaha individual. Sebagai sebuah usaha kolektif, kekuasaan didistribusikan ke jenjang di bawahnya.

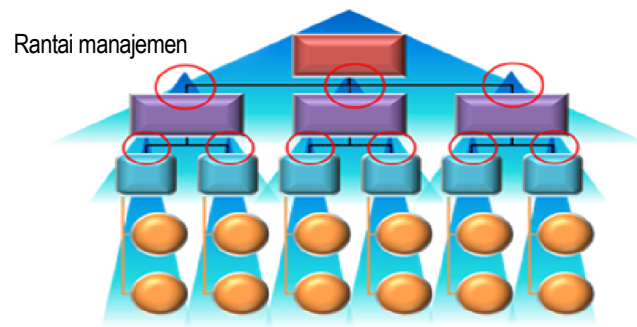
Distribusi kekuasaan terjadi secara berjenjang dari tingkat paling tinggi ke tingkat paling rendah. Tiap-tiap tingkat memiliki fungsi

yang berbeda-beda, tetapi terangkai dalam satu sistem jaringan organisasi yang saling melengkapi dan membutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi secara bersama. Jadi, kolektivitas usaha itu adalah rangkaian kegiatan dari masing-masing fungsi dalam sistem jaringan organisasi. Dengan kata lain, kerja sama untuk mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi yang dilakukan oleh fungsi organisasi atau unit-unit organisasi adalah sebuah usaha kolektif yang dilakukan oleh semua anggota organisasi.

3. Anatomi Organisasi

Perilaku sirkular yang dicetuskan oleh Mary Parker Follet 1920 kemudian dapat dijumpai dalam visualisasi anatomi organisasi Robbins (2006), beberapa windu kemudian. Menurut Robbin, interaksi antarindividu, individu dan kelompok, kelompok dan kelompok adalah saling memengaruhi. Ia membagi anatomi organisasi menjadi tiga bagian, yaitu individu, kelompok, dan sistem.

Persepsi individu mengenai organisasi terbangun dalam proses belajar individu melalui komunikasi individu dengan kelompoknya. Selanjutnya, interaksi terjadi pula dalam komunikasi antarkelompok dalam struktur kelompok yang membutuhkan peran pemimpin. Yang terakhir, pemimpin melalui struktur dan desain organisasi serta kebijakan dan peraturan organisasi berusaha untuk membentuk budaya organisasi pada tingkat sistem. Sekalipun demikian, ketika objek dari peraturan dan kebijakan organisasi, struktur dan desain organisasi, dan budaya organisasi adalah manusia dan kelompok, interaksi yang saling memengaruhi akan terjadi secara timbal balik. Inilah esensi perilaku sirkular dalam sebuah organisasi.



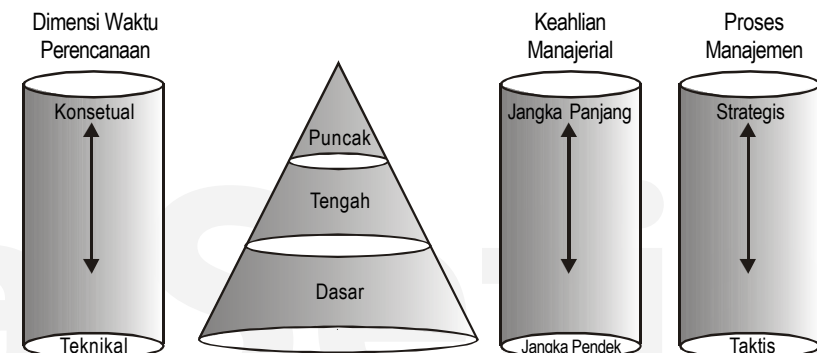
Gambar 5.2 Rantai Manajemen

Dari gambar tersebut tampak jelas bahwa pemimpin organisasi secara struktural tidak hanya mendistribusikan sebagian kekuasaannya pada jenjang organisasi di bawahnya melalui para manajer, tetapi juga mentransformasi gagasan, sistem nilai serta kompetensi agar organisasi berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Mereka adalah rantai manajemen antarjenjang organisasi, yaitu para manajer. Merekalah yang memainkan peran strategis, yaitu komunikasi dalam organisasi. Dengan kata lain, para pemimpin organisasi pada satu sisi membutuhkan dukungan anggota organisasi melalui jenjang organisasi, dan pada sisi yang lain menghendaki agar gagasan mereka dijalankan dengan sistem nilai yang dikehendaki oleh organisasi. Di sinilah proses interaksi yang saling memengaruhi tersebut terjadi sebab setiap pemimpin unit organisasi adalah rantai manajemen pada setiap jenjang organisasi yang akan menjadi jembatan bagi transformasi gagasan dan kompetensi mengenai sistem nilai yang dikembangkan dalam organisasi.

Setiap rantai manajemen mempunyai domain dan karakteristik keahlian manajerial yang berbeda, juga di bidang dimensi waktu perencanaan serta proses manajemen.

Semakin tinggi jenjang manajemen maka semakin strategis proses manajemen dan berdimensi jangka panjang, sehingga membutuhkan keahlian manajerial yang lebih bersifat konseptual. Sebaliknya, semakin rendah jenjang manajemen, proses manajemen semakin taktis dan berdimensi waktu pendek sehingga keahlian manajerial juga semakin fokus pada domain fungsi operatif manajemen.



Gambar 5.3 Hubungan Antarjenjang Manajemen

Hubungan antarjenjang manajemen dijalin oleh rantai manajemen, yaitu manajer fungsi. Peran manajemen sebagai proses perencanaan hingga pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Itulah sebabnya, sistem pengendalian manajemen harus ada dan didesain sesuai dengan kebutuhan manajemen.



B. Sistem Pengambilan Keputusan

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam organisasi tidak terlepas dari pengertian keputusan. Menurut Robbins and Coulter (2009: 157), keputusan adalah membuat pilihan dari dua atau lebih alternatif. Mengapa keputusan harus dibuat? Keputusan dibuat karena ada masalah. Apa yang dimaksud masalah? Masalah adalah kesenjangan antara kondisi yang ada dan kondisi yang diharapkan. Masalah ditanggapi secara berbeda antara orang yang satu dengan orang lainnya. Bagi si A, masalah si B justru merupakan keuntungan atau kepuasan. Sebaliknya bagi si B, masalah si A justru merupakan kerugian bagi dirinya.

Secara umum, pengertian pengambilan keputusan telah dikemukakan oleh banyak ahli, di antaranya sebagai berikut.

1. G. R. Terry mengemukakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. Claude S. Goerge, Jr. mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan di antara sejumlah alternatif.
3. Harold dan Cyril O'Donnell mengatakan bahwa pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif mengenai cara bertindak, yaitu inti perencanaan, bahwa rencana dapat dikatakan tidak ada tanpa keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
4. P. Siagian mengatakan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan

fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan (P. Siagian, 1985).

Dari pandangan tersebut, pengambilan keputusan pada prinsipnya adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang dilalui oleh pembuat keputusan, misalnya identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

2. Metode Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan ada beberapa metode yang sering digunakan oleh para pemimpin, yaitu sebagai berikut.

a. Kewenangan tanpa diskusi (authority rule without discussion)

Metode pengambilan keputusan ini sering digunakan oleh para pemimpin otokratik atau kepemimpinan militer. Metode ini memiliki beberapa keuntungan, yaitu cepat, dalam arti ketika organisasi tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan sesuatu yang harus dilakukan. Selain itu, metode ini dapat diterima jika pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Sekalipun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, akan timbul persoalan, seperti munculnya ketidakpercayaan para anggota organisasi terhadap keputusan yang ditentukan pimpinannya karena mereka kurang, bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok.

b. Pendapat ahli (expert opinion)

Kadang-kadang seorang anggota organisasi oleh anggota lainnya diberi predikat sebagai ahli (*expert*) sehingga memiliki kekuatan dan kekuasaan untuk membuat keputusan. Metode pengambilan keputusan ini akan bekerja dengan baik apabila anggota organisasi yang dianggap ahli tersebut memang benar-benar tidak diragukan

lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota lainnya. Dalam banyak kasus, hal ini bukanlah masalah sederhana karena sangat sulit menentukan indikator yang dapat mengukur orang yang dianggap ahli (superior). Ada yang berpendapat bahwa orang yang ahli adalah orang yang memiliki kualitas terbaik; untuk membuat keputusan, tetapi banyak orang yang tidak setuju dengan ukuran tersebut.

c. *Kewenangan setelah diskusi (authority rule after discussion)*

Sifat otokratik dalam pengambilan keputusan ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan metode pertama. Karena metode *authority rule after discussion* ini mempertimbangkan pendapat atau opini lebih dari satu anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil akan meningkatkan kualitas dan tanggung jawab para anggotanya di samping munculnya aspek kecepatan (*quickness*) dalam pengambilan keputusan sebagai hasil usaha menghindari proses diskusi yang terlalu meluas. Dengan kata lain, pendapat anggota organisasi sangat diperhatikan dalam proses pembuatan keputusan, tetapi perilaku otokratik dari pimpinan, kelompok masih ber-pengaruh.

d. *Kesepakatan (consensus)*

Kesepakatan atau konsensus terjadi apabila semua anggota dari suatu organisasi mendukung keputusan yang diambil. Metode pengambilan keputusan ini memiliki keuntungan, yaitu partisipasi penuh dari seluruh anggota organisasi dapat meningkatkan kualitas keputusan yang diambil sebab mendorong munculnya tanggung jawab para anggota dalam mendukung keputusan tersebut. Selain itu, metode konsensus sangat penting, khususnya yang berhubungan dengan persoalan yang kritis dan kompleks.

3. **Gaya Pengambilan Keputusan**

Harren (1980) menyatakan gaya pengambilan keputusan adalah cara-cara unik yang dilakukan seseorang dalam membuat keputusan-keputusan penting dalam hidupnya.

Gaya pengambilan keputusan bersifat melekat pada kondisi seseorang. Gaya pengambilan keputusan dipelajari dan dibiasakan oleh individu dalam kehidupannya sehingga menjadi bagian dan

miliknya serta menjadi pola respons saat individu menghadapi situasi pengambilan keputusan. Gaya pengambilan keputusan juga menjadi ciri atau bagian unik dari individu (Phillips dkk., 1984).

Harren dkk. (1980) membedakan pengambilan keputusan dalam dua gaya pengambilan yang berseberangan, yaitu gaya rasional dan intuitif. Penggolongan dua gaya ini didasarkan atas: (1) tingkat individu menggunakan strategi pengambilan keputusan yang bersifat emosional; (2) cara individu mengolah dan menanggapi informasi serta melakukan evaluasi dalam situasi pengambilan keputusan.

4. **Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan**

Arroba (1998) menyebutkan lima faktor yang memengaruhi proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) informasi yang diketahui perihal permasalahan yang dihadapi; (2) tingkat pendidikan; (3) personalitas; (4) *coping*, dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan permasalahan (proses adaptasi); (5) *culture*.

Hal senada dikemukakan Siagian (1991) bahwa terdapat aspek-aspek tertentu bersifat internal dan eksternal yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan.

Aspek internal antara lain: (1) pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang secara langsung ataupun tidak. Semakin luas pengetahuan seseorang, semakin mempermudah pengambilan keputusan; (2) aspek kepribadian, yang tidak terlihat oleh mata, tetapi memiliki peranan besar bagi pengambilan keputusan.

Sementara aspek eksternal dalam pengambilan keputusan, antara lain: (1) kultur, dalam hal ini, kultur yang dianut oleh individu bagaikan kerangka bagi perbuatan individu. Hal ini berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan; (2) orang lain dalam hal ini menunjuk pada cara individu melihat contoh atau cara orang lain (terutama orang dekat) dalam melakukan pengambilan keputusan. Perilaku orang lain dalam mengambil keputusan pada gilirannya juga berpengaruh pada perilaku individu dalam mengambil keputusan.

Dengan demikian, seseorang yang telah mengambil keputusan, pada dasarnya telah melakukan pemilihan terhadap alternatif yang ditawarkan kepadanya. Sekalipun demikian, hal yang tidak dapat dimungkiri adalah kemungkinan atau pilihan yang tersedia bagi

tindakan itu dibatasi oleh kondisi dan kemampuan individu yang bersangkutan, lingkungan sosial, ekonomi, budaya, lingkungan fisik dan aspek psikologis.

Seorang pemimpin sebagai *problem solver* dituntut untuk memiliki kreativitas dalam memecahkan masalah dan mengembangkan alternatif penyelesaiannya. Berpikir kreatif untuk memecahkan masalah dapat dilakukan melalui tahapan berikut.

- a. Tahap orientasi masalah, yaitu merumuskan masalah dan mengidentifikasi aspek-aspek masalah tersebut dalam prospeknya. Pemimpin mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang dipikirkan.
- b. Tahap preparasi. Pikiran harus mendapat sebanyak mungkin informasi yang relevan dengan masalah tersebut. Kemudian, informasi itu diproses untuk menjawab pertanyaan yang diajukan pada tahap orientasi.
- c. Tahap inkubasi. Ketika pemecahan masalah mengalami kebuntuan, biarkan pikiran beristirahat sebentar. Sementara itu, pikiran bawah sadar akan bekerja secara otomatis untuk mencari pemecahan masalah.
- d. Tahap iluminasi. Proses inkubasi berakhir karena pemimpin mulai mendapatkan ilham serta serangkaian pengertian (*insight*) yang dianggap dapat memecahkan masalah.
- e. Tahap verifikasi, yaitu melakukan pengujian atas pemecahan masalah tersebut; apabila gagal, tahapan sebelumnya harus diulangi lagi.

Dalam hal mengambil keputusan, individu yang satu dengan individu yang lain melakukan pendekatan dengan cara yang berbeda. Setiap orang mempunyai cara unik dalam mengambil keputusan. Jadi, ada gaya yang berbeda-beda antarindividu yang satu dan yang lain dalam melakukan pengambilan keputusan.

5. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan Manajemen

Manajemen membutuhkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan mereka. Tiap-tiap kegiatan dan keputusan manajemen yang berbeda membutuhkan informasi yang berbeda. Oleh karena itu, untuk menyediakan informasi yang relevan dan berguna bagi

manajemen, pengembang sistem informasi harus memahami terlebih dahulu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dan tipe keputusannya.

a. Tipe Kegiatan Manajemen

Kegiatan manajemen dihubungkan dengan tingkatannya dalam organisasi dibagi menjadi tiga bagian:

(1) Perencanaan strategis

Perencanaan strategis merupakan kegiatan manajemen tingkat atas, sebagai proses evaluasi lingkungan luar organisasi, penerapan tujuan organisasi, dan penentuan strategi-strategi.

- a. Proses evaluasi lingkungan luar organisasi: lingkungan luar dapat memengaruhi jalannya organisasi. Oleh karena itu, manajemen tingkat atas harus pandai mengevaluasinya, bereaksi terhadap kesempatan-kesempatan yang diberikan oleh lingkungan luar, misalnya produk baru, pasar baru. Selain itu, manajemen tingkat atas harus tanggap terhadap tekanan-tekanan dari lingkungan luar yang merugikan organisasi dan sedapat mungkin mengubah tekanan menjadi kesempatan.
- b. Penetapan tujuan adalah segala hal yang ingin dicapai oleh organisasi berdasarkan visi yang dimiliki oleh manajemen. Misalnya tujuan perusahaan adalah dalam waktu 5 tahun menjadi penjual terbesar dalam industri dengan menguasai 60% pasar.
- c. Penentuan strategi: manajemen tingkat atas menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuannya. Dengan strategi semua kemampuan yang berupa sumber daya organisasi dikerahkan agar tujuan organisasi dapat diraih.

(2) Pengendalian manajemen sistem

Pengendalian manajemen sistem ditujukan untuk meyakinkan bahwa organisasi telah menjalankan strategi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Ini merupakan tingkatan taktik (*tactical level*), yaitu cara manajemen tingkat menengah menjalankan taktik agar perencanaan strategi dapat

berhasil. Taktik yang dijalankan biasanya bersifat jangka pendek ± 1 tahun.

Proses pengendalian manajemen terdiri atas pembuatan program kerja, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.

(3) Pengendalian operasi

Pengendalian operasi merupakan sistem untuk meyakinkan bahwa tiap-tiap tugas tertentu telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ini merupakan penerapan program yang telah ditetapkan dalam pengendalian manajemen. Pengendalian operasi dilakukan di bawah pedoman proses pengendalian manajemen dan difokuskan pada tugas-tugas tingkat bawah.

b. *Tipe Keputusan Manajemen*

Pengambilan keputusan adalah tindakan manajemen dalam pemilihan alternatif untuk mencapai sasaran. Keputusan dibagi dalam tiga tipe:

(1) Keputusan terprogram

Keputusan terprogram/keputusan terstruktur: keputusan yang berulang-ulang dan rutin, sehingga dapat diprogram. Keputusan terstruktur terjadi dan dilakukan terutama pada manajemen tingkat bawah. Misalnya, keputusan pemesanan barang, keputusan penagihan piutang, dan lain-lain.

(2) Keputusan setengah terprogram

Keputusan setengah terprogram/setengah terstruktur: keputusan yang sebagian dapat diprogram, sebagian berulang-ulang dan rutin, dan sebagian tidak terstruktur. Keputusan ini sering bersifat rumit dan membutuhkan perhitungan serta analisis yang terperinci. Misalnya, keputusan membeli sistem komputer yang lebih canggih, keputusan alokasi dana promosi, dan lain-lain.

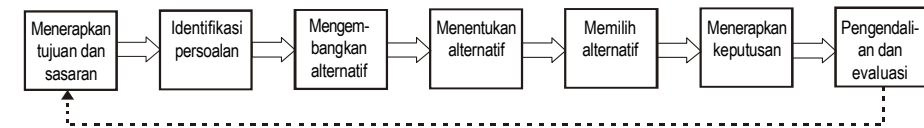
(3) Keputusan tidak terprogram

Keputusan tidak terprogram/tidak terstruktur: keputusan yang tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini terjadi pada manajemen tingkat atas. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah untuk didapatkan dan tidak mudah tersedia dan biasanya berasal dari

lingkungan luar. Pengalaman manajer merupakan hal yang sangat penting dalam pengambilan keputusan tidak terstruktur. Keputusan untuk bergabung dengan perusahaan lain adalah contoh keputusan tidak terstruktur yang jarang terjadi.

6. *Proses Pengambilan Keputusan*

Pengambilan keputusan merupakan proses kompleks yang memerlukan penanganan serius. Secara umum, menurut Gibson dkk. (1987), proses pengambilan keputusan meliputi tujuh langkah berikut:



Gambar: 5.4. *Proses Pengambilan Keputusan*

Sumber: Gibson dkk. (1987)

Penjelasan ketujuh langkah tersebut, adalah sebagai berikut.

a. *Menerapkan tujuan dan sasaran*

Sebelum memulai proses pengambilan keputusan, tujuan dan sasaran keputusan harus ditetapkan terlebih dahulu hasil yang harus dicapai dan ukuran pencapaian hasil tersebut.

b. *Identifikasi persoalan*

Persoalan seputar pengambilan keputusan harus diidentifikasi dan diberi batasan agar jelas. Mengidentifikasi dan memberikan batasan persoalan ini harus tepat pada inti persoalannya sehingga memerlukan upaya penggalan.

c. *Mengembangkan alternatif*

Tahap ini berisi pengidentifikasian berbagai alternatif yang memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang ada. Selama alternatif itu ada hubungannya, walaupun sedikit, harus ditampung dalam tahap ini. Pada tahap ini belum ada komentar dan analisis.

d. *Menentukan alternatif*

Dalam tahap ini mulai berlangsung analisis terhadap berbagai alternatif yang telah dikemukakan pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini juga disusun kriteria tentang alternatif yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengambilan keputusan. Hasil tahap ini masih

merupakan beberapa alternatif yang dipandang layak untuk dilaksanakan.

e. Memilih alternatif

Dari beberapa alternatif yang layak tersebut dipilih satu alternatif yang terbaik. Pemilihan alternatif harus mempertimbangkan ketersediaan sumber daya, efektivitas alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.

f. Menerapkan keputusan

Keputusan yang baik harus dilaksanakan. Keputusan itu sendiri merupakan abstraksi, sedangkan baik tidaknya baru dapat dilihat dari pelaksanaannya.

g. Pengendalian dan evaluasi

Pelaksanaan keputusan perlu pengendalian dan evaluasi untuk menjaga agar pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan yang telah diputuskan.

7. Model-model Pembuatan Keputusan

Pendekatan yang digunakan seorang manajer tatkala mengambil keputusan terbagi dalam tiga kategori: (1) model klasik, (2) model administratif, dan (3) model politik. Pilihan atas setiap model bergantung pada pilihan personal tiap manajer, apakah keputusan terprogram atau tidak, dan karakter situasi, seperti risiko, ketidakpastian, atau ambiguitas.

a. Model Klasik

Model ini didasarkan atas asumsi bahwa manajer seharusnya membuat keputusan yang masuk akal sekaligus merupakan kepentingan ekonomi terbaik bagi organisasi.

Model ini berdasarkan empat asumsi (anggapan dasar), yaitu: (1) pembuat keputusan bertindak untuk memenuhi tujuan yang diketahui dan disetujui; (2) masalah diformulasikan dan didefinisikan secara tepat; (3) pembuat keputusan menghadapi situasi kepastian, memperoleh informasi lengkap; (4) seluruh alternatif dan pemetaan hasil dapat dikalkulasi.

Pembuat keputusan bercorak rasional dan menggunakan logika dalam menghadapi nilai-nilai, meminta pilihan, mengevaluasi alternatif, dan membuat keputusan yang akan memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Model klasik juga disebut model normatif karena menjelaskan cara pembuat keputusan membuat keputusan. Ia bukan menjelaskan cara manajer sesungguhnya membuat keputusan.

Fungsi model klasik ini adalah membantu manajer untuk bersikap rasional atau lebih rasional lagi karena banyak manajer cenderung membuat keputusan berdasarkan intuisi dan pilihan pribadi.

b. Model Administratif

Model ini menjelaskan cara manajer sesungguhnya membuat keputusan dalam situasi yang dicirikan oleh keputusan tidak terprogram, ketidakpastian, dan ambiguitas. Model ini muncul karena banyak keputusan manajerial bukanlah bercorak terprogram dan manajer tidak mampu membuat keputusan yang rasional secara ekonomi sekalipun menginginkannya.

Model administratif dalam pembuatan keputusan didasarkan atas karya Herbert Alexander Simon. Simon mengajukan dua konsep yang dapat digunakan dalam membentuk model administratif: (1) rasionalitas terbatas; (2) pemuasan.

Rasionalitas terbatas adalah konsep bahwa seseorang hanya mempunyai waktu dan kemampuan kognitif (mengetahui) yang terbatas dalam memproses informasi yang mendasari suatu keputusan. Keterbatasan seorang manajer untuk memproses informasi organisasi yang rumit dan terbatasnya waktu yang mereka miliki adalah dasar dari rasionalitas terbatas.

Adapun pemuasan adalah pembuat keputusan memilih alternatif solusi pertama yang memuaskan kriteria keputusan yang minimal. Daripada mempelajari seluruh alternatif untuk menjawab satu permasalahan, manajer akan memilih solusi pertama yang muncul untuk menjawab permasalahan walaupun pada alternatif lainnya solusi yang lebih baik mungkin akan ditemui. Manajer tidak dapat mengendalikan waktu dan biaya untuk menganalisis seluruh alternatif jawaban. Asumsi model administratif, yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan keputusan sering konfliktual dan kurang konsensus di antara para manajer. Manajer sering kurang tanggap atas masalah dan peluang yang ada dalam organisasi.
2. Prosedur rasional tidak selalu digunakan, yang jika ada, dianggap sebagai pandangan simplistik atas masalah yang tidak mampu menangkap kerumitan organisasi yang sesungguhnya.
3. Pencarian manajer atas alternatif terbatas akibat hambatan manusia, informasi, dan sumber daya.
4. Sebagian manajer cenderung pada solusi pemuasan daripada maksimal, sebagian mereka hanya memiliki informasi terbatas dan sebagian lagi karena hanya mengenali kriteria yang mereka pahami.

Model administratif juga menggunakan intuisi. Intuisi adalah pengenalan instan atas situasi keputusan berdasar pengalaman manajer sebelumnya, tetapi tanpa pemikiran yang sadar. Pembuatan keputusan secara intuitif bukanlah irasional karena didasarkan pada pengalaman bertahun-tahun dan penanganan langsung atas masalah oleh seorang manajer.

c. Model Politik

Model ini berguna untuk membuat keputusan tidak terprogram dengan kondisi ketidakmenentuan, terbatasnya informasi, dan manajer saling berbantahan seputar tujuan yang hendak dicapai atau tindakan yang harus dibuat. Dalam organisasi, tiap-tiap manajer mengejar tujuan yang berbeda dan mereka harus berbicara satu sama lain untuk berbagi informasi dan meraih kesepakatan.

Untuk membangun kesepakatan dan mengejar tujuan, para manajer membangun koalisi. Koalisi adalah aliansi informal di antara para manajer yang mendukung tujuan spesifik yang sama.

Model politik paling mendekati situasi pembuatan keputusan yang sesungguhnya. Asumsi yang mendasari model ini adalah sebagai berikut.

- 1) Organisasi terdiri atas sejumlah kelompok yang berbeda kepentingan, tujuan, dan nilai-nilai. Para manajer menunjukkan kondisi saling tidak setuju, mempunyai prioritas sendiri-sendiri, dan mungkin tidak saling memahami berbagai tujuan dari pengambilan keputusan tersebut.

- 2) Informasi bersifat ambigu dan tidak lengkap. Upaya untuk rasional dibatasi oleh kerumitan dari sejumlah masalah seperti halnya dengan hambatan personal dan keorganisasian.
- 3) Manajer tidak mempunyai waktu, sumber daya, atau kapasitas mental untuk mengidentifikasi seluruh dimensi masalah dan memproses informasi yang relevan. Manajer saling berbicara satu sama lain dan bertukar sudut pandang untuk memperoleh informasi dan mengurangi ambiguitas.
- 4) Manajer terlibat dalam tarik ulur perdebatan untuk memutuskan tujuan pengambilan keputusan seraya mendiskusikan alternatif keputusan. Keputusan yang dihasilkan adalah hasil tawar-menawar dan diskusi di antara anggota koalisi.

8. Peran Manajemen dalam Pengambilan Keputusan

Peran manajemen, menurut Henry Mintzberg (1993), meliputi peran berikut.

a. Peran interpersonal

Peran interpersonal: peran hubungan personal terdiri atas:

- (1) figur kepala (*figur head*): manajer mewakili organisasi untuk kegiatan-kegiatan di luar organisasi.
- (2) pemimpin (*leader*): manajer mengoordinasikan, mengendalikan, memotivasi, dan mendukung bawahan-bawahannya;
- (3) penghubung (*liaison*): manajer menghubungkan seluruh personel pada semua tingkatan manajemen.

b. Peran informasiormational

Peran informasiormational: peran manajer sebagai pusat saraf (*nerve center*) organisasi untuk menerima informasi yang paling mutakhir dan sebagai penyebar (*disseminator*) informasi ke seluruh personel di organisasi. Peran informasi lainnya adalah manajer sebagai juru bicara (*spokesman*) untuk menjawab berbagai pertanyaan tentang informasi yang dimilikinya.

c. Peran decisional

Peran *decisional*: yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai *entrepreneur*, sebagai orang yang menangani gangguan, orang yang

mengalokasikan sumber daya organisasi, dan sebagai negosiator jika terjadi konflik di dalam organisasi.

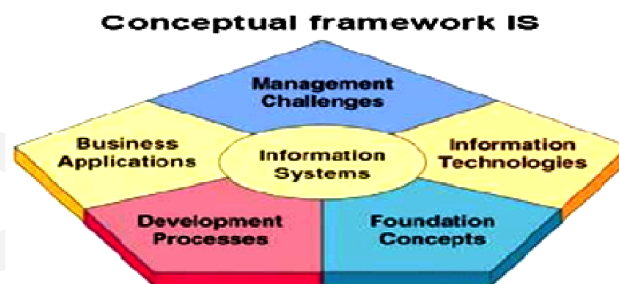
C. Sistem Informasi Manajemen

1. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen (SIM) menurut O'Brien (2002) adalah suatu sistem terpadu yang menyediakan informasi untuk mendukung kegiatan operasional, manajemen dan fungsi pengambilan keputusan dari suatu organisasi. Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan sistem informasi yang menghasilkan hasil keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu dalam kegiatan manajemen (Wikipedia, 2010).

Tujuan SIM, yaitu: (1) menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen; (2) menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan; (3) menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

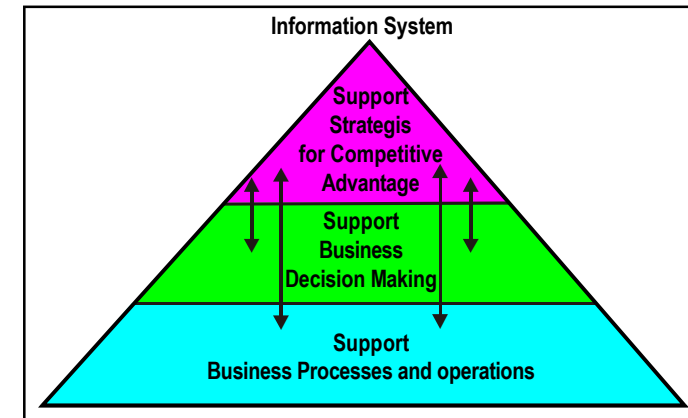
Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa sebuah sistem informasi melakukan pemrosesan data dan mengubahnya menjadi informasi. Menurut O'Brien (2010), SIM merupakan kombinasi yang teratur antara *people*, *hardware*, *software*, *communication network*, dan *data resources* (kelima unsur ini disebut komponen sistem informasi) yang mengumpulkan, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam organisasi seperti pada Gambar 5. 1.



Gambar 5.1. Komponen Sistem Informasi
Sumber: O'Brien (2010)

Ada tiga peran utama sistem informasi dalam bisnis yaitu:

- mendukung proses bisnis dan operasional;
- mendukung pengambilan keputusan;
- mendukung strategi untuk keunggulan kompetitif.



Gambar 5.2 Tiga Peran Utama Sistem Informasi
Sumber: O'Brien (2010)

2. Teknologi Informasi

a. Definisi Teknologi Informasi

Teknologi Informasi biasa disebut TI, IT (*Information Technology*), atau *Infotech*. Berbagai definisi teknologi informasi telah diutarakan oleh beberapa ahli, yaitu:

- Haag dan Keen (1996), teknologi informasi adalah seperangkat alat yang membantu pengguna bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi;
- Martin (1999), teknologi informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (perangkat keras atau lunak) yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, tetapi juga mencakup teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi;
- Williams dan Swayer (2003), teknologi informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi berkecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.

Dari definisi di atas, terlihat bahwa teknologi informasi, baik secara implisit maupun eksplisit tidak sekadar teknologi komputer,

tetapi juga teknologi telekomunikasi. Dengan kata lain, teknologi informasi adalah gabungan antara teknologi komputer dan telekomunikasi.

b. Pengelompokan Teknologi Informasi

Telah diketahui bahwa teknologi informasi mencakup teknologi komputer dan teknologi komunikasi. Secara lebih terperinci, teknologi informasi dapat dikelompokkan menjadi berikut ini.

- 1) Teknologi masukan (*input technology*) adalah teknologi yang berhubungan dengan peralatan untuk memasukkan data dalam sistem komputer. Piranti masukan yang dijumpai dalam sistem komputer berupa keyboard dan mouse.
- 2) Teknologi mesin pemroses (*processing machine*) lebih dikenal dengan sebutan CPU (*central processing unit*), mikroprosesor, atau prosesor. Contoh prosesor yang terkenal saat ini, antara lain Intel dan AMD.
- 3) Teknologi penyimpanan, dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu memori internal dan penyimpanan eksternal. Memori internal (biasa juga disebut *main memory* atau memori utama) berfungsi sebagai pengikat sementara, baik bagi data, program maupun informasi ketika proses pengolahannya dilaksanakan oleh CPU. Dua contoh memori internal, yaitu ROM dan RAM. *Read Only Memory* (ROM) adalah memori yang hanya bisa dibaca, sedangkan *Read Access Memory* (RAM) adalah memori yang isinya bisa diperbaharui.

Penyimpanan eksternal (*external storage*) dikenal juga dengan sebutan penyimpanan sekunder. Penyimpanan eksternal adalah segala piranti yang berfungsi menyimpan data secara permanen. Permanen berarti data yang terdapat pada penyimpanan akan tetap terpelihara dengan baik sekalipun komputer dalam keadaan mati (tidak mendapat aliran listrik). Harddisk, disket, dan flashdisk adalah contoh penyimpanan eksternal.

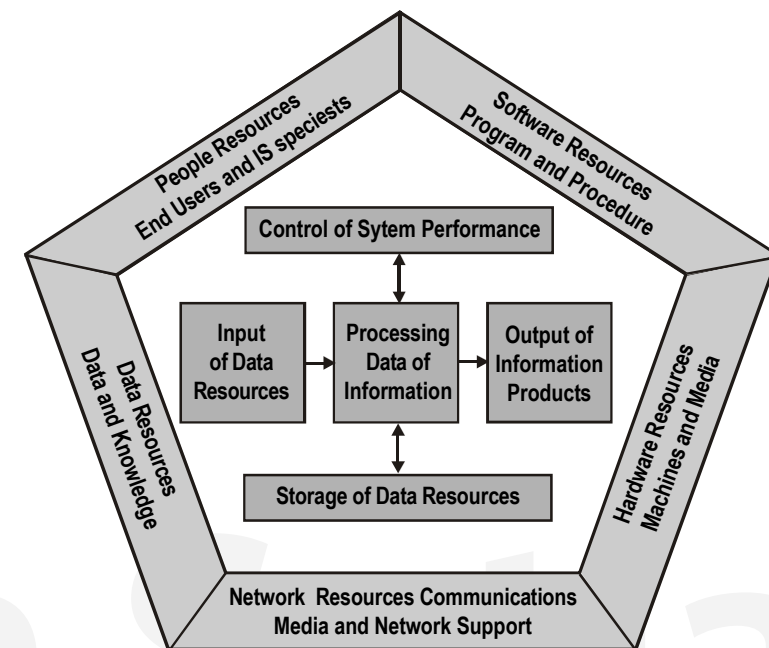
- 4) Teknologi keluaran (*output technology*) adalah teknologi yang berhubungan dengan segala piranti yang berfungsi menyajikan informasi hasil pengolahan sistem. Layar, monitor, dan printer merupakan piranti yang biasa digunakan sebagai piranti keluaran.

- 5) Teknologi perangkat lunak (*software*) atau dikenal juga dengan sebutan program. Tentu saja untuk mengerjakan tugas komputer, diperlukan perangkat lunak sendiri. Sebagai contoh *Microsoft Word* merupakan contoh perangkat lunak pengolah kata yang berguna untuk membuat dokumen, sedangkan *Adobe Photoshop* adalah perangkat lunak yang berguna untuk mengolah gambar.

c. Komponen Sistem Teknologi Informasi

Sistem teknologi informasi adalah sistem yang terbentuk sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi. Sistem teknologi informasi tidak hanya mencakup hal-hal yang bersifat fisik, seperti komputer dan printer, tetapi juga mencakup hal-hal yang tidak terlihat secara fisik, yaitu piranti lunak dan yang lebih penting lagi adalah orang.

Dengan kata lain, komponen utama sistem teknologi informasi adalah berupa: (1) data; (2) perangkat keras (*hardware*); (3) perangkat lunak (*software*); (4) perangkat jaringan (*netware*); (5) orang (*brainware*).



Gambar 5.3 Skema Sistem Teknologi Informasi
Sumber: O'Brien (2010)

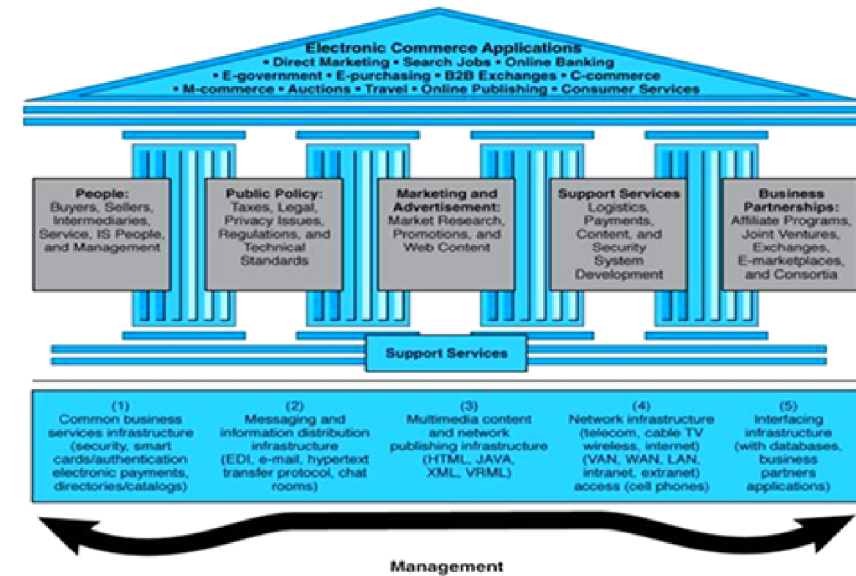
Sistem teknologi informasi dapat dibedakan dengan berbagai cara pengklasifikasian. Misalnya, menurut fungsi sistem (*embedded IT System, dedicated IT system, dan general purpose IT system*), menurut departemen atau perusahaan bisnis sistem informasi akuntansi, sistem informasi pemasaran, sistem informasi produksi, dan lain-lain), menurut dukungan terhadap level manajemen dalam perusahaan (sistem pemrosesan transaksi, sistem pendukung keputusan, dan sistem informasi eksekutif), menurut ukuran dan menurut cara melayani permintaan (*klien-server*).

E-commerce

E-commerce adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan penjualan barang dan jasa melalui internet. Dalam pengertian yang paling umum, situs Web yang mengiklankan dan mempromosikan produk dapat dianggap "*e-commerce*". Dalam beberapa tahun terakhir, *e-commerce* telah menjadi jauh lebih canggih. Bisnis *e-commerce* sekarang menawarkan toko *online* yang rumit, yaitu pelanggan dapat mengakses ribuan produk, pemesanan, pilih metode pengiriman yang diinginkan dan membayar untuk pembelian menggunakan kartu kredit mereka.

Menurut O'Brien (2011), *E-commerce* adalah pembelian, penjualan, pemasaran, dan pelayanan produk, layanan, dan informasi melalui berbagai jaringan komputer. Banyak perusahaan sekarang yang menggunakan internet, intranet, ektranet, dan jaringan lain untuk mendukung setiap langkah dari proses komersial, termasuk segala sesuatu dari dukungan iklan, penjualan, dan pelanggan di *World Wide Web* untuk keamanan internet dan mekanisme pembayaran yang memastikan penyelesaian pengiriman dan proses pembayaran.

Sebagai contoh, sistem *e-commerce* termasuk situs *Web Internet* untuk penjualan *online*, akses ke database, persediaan ektranet oleh pelanggan besar, dan penggunaan intranet perusahaan dengan tenaga penjualan untuk mengakses catatan pelanggan untuk manajemen hubungan pelanggan.



Gambar 5.4 Framework untuk E-Commerce

Sumber: O'Brien (2011)

E-Business

E-business adalah praktik pelaksanaan dan pengelolaan proses bisnis utama, seperti perancangan produk, pengelolaan pasokan bahan baku, manufaktur, penjualan, pemenuhan pesanan, dan penyediaan servis melalui penggunaan teknologi komunikasi, komputer, dan data yang telah terkomputerisasi (Steven Alter, 2002).

E-business atau *electronic business* dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang berkaitan secara langsung ataupun tidak dengan proses pertukaran barang dan/atau jasa dengan memanfaatkan internet sebagai medium komunikasi dan transaksi. *E-Business* merupakan salah satu aplikasi teknologi internet yang merambah dunia bisnis internal, melingkupi sistem, pendidikan pelanggan, pengembangan produk, dan pengembangan usaha. Secara luas, *e-business* merupakan proses bisnis yang bergantung pada sebuah sistem terotomasi. Pada masa sekarang, hal ini dilakukan sebagian besar melalui teknologi berbasis web memanfaatkan jasa internet. Terminologi ini pertama kali dikemukakan oleh Lou Gerstner, CEO dari IBM.

Marketspace adalah arena di internet, tempat bertemunya calon penjual dan calon pembeli secara bebas, seperti layaknya di dunia nyata (*marketplace*). *Marketspace* pada hakikatnya merupakan adopsi

dari konsep "pasar bebas" dan "pasar terbuka", dalam arti siapa saja terbuka untuk masuk ke arena tersebut dan bebas melakukan berbagai inisiatif bisnis yang mengarah pada transaksi pertukaran barang atau jasa (<http://id.wikipedia.org/wiki/E-business>).

3. Tipe Informasi

Peranan sistem informasi sekarang tidak hanya sebagai pengumpul data dan mengolahnya menjadi informasi berupa laporan keuangan, tetapi juga menyediakan informasi bagi manajemen untuk fungsi-fungsi perencanaan, alokasi sumber daya, pengukuran dan pengendalian.

Laporan-laporan dari sistem informasi memberikan informasi pada manajemen mengenai permasalahan yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bukti yang berguna dalam menentukan tindakan yang diambil.

Sistem informasi menyediakan tiga macam tipe informasi:

- (a) informasi pengumpulan data (*scorekeeping information*): informasi yang berupa akumulasi atau pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan. Berguna bagi manajer bawah untuk mengevaluasi kinerja personil-personilnya;
- (b) informasi pengarahan perhatian (*attention directing information*): membantu manajemen memusatkan perhatian pada masalah-masalah yang menyimpang, ketidakberesan. Informasi ini membantu manajemen menengah untuk melihat penyimpangan yang terjadi;
- (c) informasi Pemecahan masalah (*problem solving information*): informasi untuk membantu para manajer dalam mengambil keputusan memecahkan permasalahan yang dihadapinya. *Problem solving* dihubungkan dengan keputusan yang tidak berulang-ulang serta situasi yang membutuhkan analisis yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas.

4. Karakteristik Informasi

Untuk mendukung keputusan yang akan dilakukan oleh manajemen, manajemen membutuhkan informasi yang berguna. Untuk tiap-tiap tingkatan manajemen dengan kegiatan yang berbeda-

beda, dibutuhkan informasi yang berbeda-beda pula. Karakteristik informasi ini antara lain sebagai berikut.

- a. kepadatan informasi: untuk manajemen tingkat bawah, karakteristik informasinya adalah terperinci (detail) dan kurang padat karena digunakan untuk pengendalian operasi. Untuk manajemen yang tingkatannya lebih tinggi, karakteristik informasi semakin tersaring (terfilter), lebih ringkas, dan padat.
- b. Luas informasi: manajemen bawah karakteristik informasi terfokus pada masalah tertentu karena digunakan oleh manajer bawah yang mempunyai tugas khusus. Untuk manajer tingkat tinggi, karakteristik informasi semakin luas karena manajemen atas berhubungan dengan masalah yang luas.
- c. Frekuensi informasi: pada manajemen tingkat bawah, frekuensi informasi yang diterimanya adalah rutin karena mempunyai tugas yang terstruktur dengan pola yang berulang-ulang dari waktu ke waktu. Untuk manajemen tingkat tinggi, frekuensi informasinya tidak rutin atau *ad hoc* (mendadak) karena manajemen atas berhubungan dengan pengambilan keputusan tidak terstruktur yang pola dan waktunya tidak jelas.
- d. Waktu informasi: untuk manajemen tingkat bawah, informasi yang dibutuhkan adalah informasi historis karena digunakan dalam pengendalian operasi yang memeriksa tugas-tugas rutin yang telah terjadi. Untuk manajemen tingkat tinggi, waktu informasi lebih ke masa depan berupa informasi prediksi karena digunakan untuk pengambilan keputusan strategis yang menyangkut nilai masa depan.
- e. Akses informasi: level bawah membutuhkan informasi yang periodenya berulang-ulang sehingga dapat disediakan oleh bagian sistem informasi yang memberikan dalam bentuk laporan periodik. Dengan demikian, akses informasi tidak dapat secara *on line*, tetapi *offline*. Sebaliknya, untuk level lebih tinggi, periode informasi yang dibutuhkan tidak jelas sehingga bagi para manajer tingkat atas perlu disediakan akses *online* untuk mengambil informasi kapan pun mereka membutuhkan.
- f. Sumber informasi: karena lebih berfokus pada pengendalian internal perusahaan, para manajer tingkat bawah lebih mem-

butuhkan informasi dengan data yang bersumber dari internal perusahaan sendiri, sedangkan manajer tingkat atas lebih berorientasi pada masalah perencanaan strategi yang berhubungan dengan lingkungan luar perusahaan sehingga membutuhkan informasi dengan data yang bersumber pada eksternal perusahaan.

5. Rencana Pengembangan

Peranan teknologi informasi pada aktivitas manusia pada saat ini memang begitu besar. Teknologi informasi telah menjadi fasilitator utama bagi kegiatan bisnis, memberikan andil besar terhadap perubahan yang mendasar pada struktur, operasi, dan manajemen organisasi.

Berkat teknologi ini berbagai kemudahan dapat dirasakan oleh manusia. Pengambilan uang melalui ATM, transaksi melalui internet yang dikenal dengan *E-Commerce* atau perdagangan elektronik, transfer uang melalui *E-Banking* yang dapat dilakukan di rumah merupakan sejumlah contoh hasil penerapan teknologi informasi.

Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa: (1) teknologi informasi menggantikan peran manusia. Dalam hal ini, teknologi informasi melakukan otomasi terhadap suatu tugas atau proses; (2) teknologi memperkuat peran manusia, yaitu dengan menyajikan suatu tugas atau proses; (3) teknologi informasi berperan dalam restrukturisasi terhadap peran manusia.

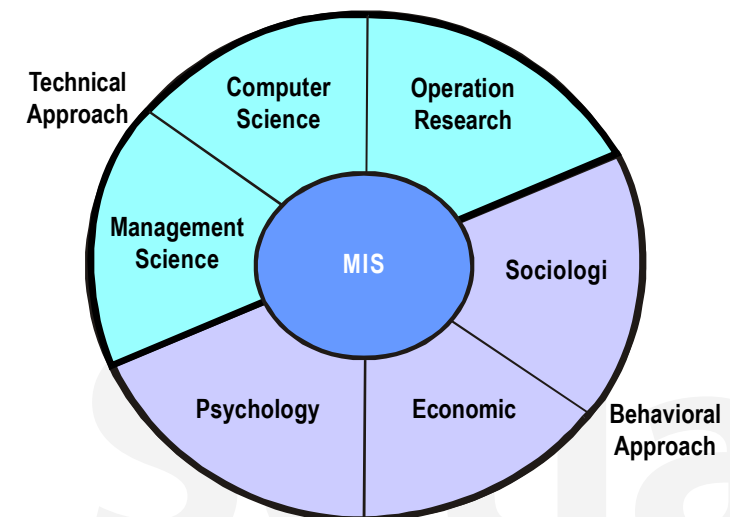
Dalam hal ini teknologi berperan dalam melakukan perubahan terhadap sekumpulan tugas atau proses. Banyak perusahaan yang berani melakukan investasi yang sangat tinggi di bidang teknologi informasi. Alasan yang paling umum adalah kebutuhan untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi kompetitif, mengurangi biaya, meningkatkan fleksibilitas dan tanggapan.

Program pengembangan sistem informasi manajemen yang akan dilakukan dalam upaya lebih mengefisiensikan biaya dan waktu yang dikeluarkan berupa pelayanan prima untuk pemilihan menu khusus secara *online*, baik untuk paket perseorangan maupun paket grup untuk rombongan, dengan sarana membangun situs *online* untuk mempermudah pelanggan dalam melakukan pemesanan tempat dan

menu untuk waktu tertentu. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan kapasitas tempat yang selalu penuh sehingga menimbulkan kekhawatiran tidak tersedianya alokasi tempat bagi pelanggan perseorangan ataupun tamu-tamu grup. Program ini dilakukan untuk mempermudah manajemen perusahaan dalam melakukan kontrol terhadap sistem pelayanan, stok barang, dan transaksi keuangan. Pengembangan sistem informasi manajemen ini juga tidak hanya membantu mencatat penjualan, tetapi juga mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk dianalisis, ataupun memperluas saluran penjualan, seperti melalui telepon, web-internet, dan sebagainya.

6. Pendekatan Kontemporer Sistem Informasi

Studi tentang sistem informasi adalah bidang multidisiplin. Tidak ada teori tunggal atau perspektif yang mendominasi. Gambar 5.5 mengilustrasikan disiplin masalah utama yang berkontribusi, isu, dan solusi dalam studi sistem informasi. Secara umum, pendekatan kontemporer sistem informasi dapat dibagi menjadi pendekatan teknis dan perilaku serta sistem teknis sosial. Meskipun terdiri atas mesin, peralatan, dan "perang keras" teknologi fisik, mereka membutuhkan investasi sosial, organisasi, dan intelektual substansial untuk membuat sistem informasi dapat bekerja dengan baik.



Gambar 5.5 Pendekatan Kontemporer Sistem Informasi

a. Pendekatan teknis

Pendekatan teknis untuk sistem informasi menekankan matematis berdasarkan model untuk mempelajari sistem informasi serta teknologi fisik dan kemampuan formal dari sistem. Disiplin yang berkontribusi terhadap pendekatan teknis, yaitu ilmu komputer, ilmu manajemen, dan riset operasi.

Ilmu komputer berkaitan dengan teori membangun dari *computability*, metode perhitungan, dan metode penyimpanan data dan akses yang efisien. Manajemen ilmu menekankan pengembangan model untuk pengambilan keputusan dan praktik manajemen. Operasi penelitian berfokus pada teknik matematika untuk mengoptimalkan parameter yang dipilih dari organisasi, seperti transportasi, *inventory control*, dan biaya transaksi.

b. Pendekatan perilaku

Bagian penting dari bidang sistem informasi berkaitan dengan masalah perilaku yang timbul dalam pemeliharaan pembangunan dan jangka panjang dari sistem informasi. Isu-isu seperti strategis integrasi bisnis, desain, implementasi, pemanfaatan, dan manajemen tidak dapat dieksplorasi berguna dengan model yang digunakan dalam pendekatan teknis. Disiplin perilaku lainnya yang penting berkontribusi, yaitu konsep dan metode. Misalnya, studi sosiolog sistem informasi ke arah cara kelompok dan organisasi membentuk pengembangan sistem dan cara sistem memengaruhi individu, kelompok, dan organisasi. Psikolog mempelajari sistem informasi yang berkepentingan dengan cara mengambil keputusan manusia memahami dan menggunakan informasi formal. Para ekonom mempelajari sistem informasi dengan minat dalam memahami produksi barang digital, dinamika pasar digital, dan bagaimana sistem informasi baru mengubah kontrol dan struktur biaya dalam perusahaan.

Pendekatan perilaku tidak mengabaikan teknologi. Memang, sistem informasi teknologi sering stimulus untuk masalah perilaku atau masalah. Akan tetapi, fokus pendekatan ini bukan pada solusi teknis. Sebaliknya, ia berkonsentrasi pada perubahan sikap, manajemen dan kebijakan organisasi, dan perilaku.

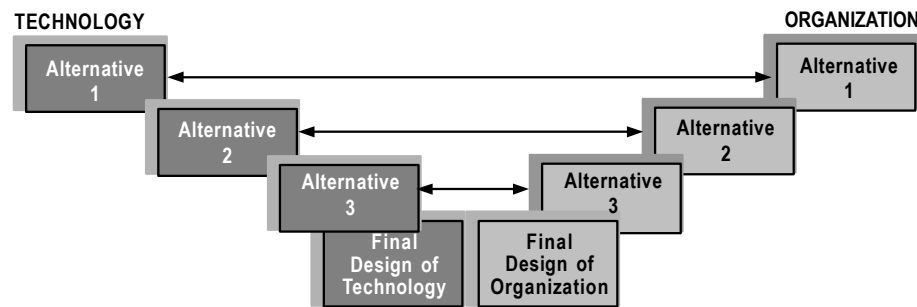
c. Sistem teknis sosial

Empat aktor utama, yaitu: (1) pemasok perangkat keras dan perangkat lunak (teknologi); (2) bisnis perusahaan melakukan investasi dan berusaha untuk mendapatkan nilai dari teknologi; (3) manajer dan karyawan berusaha untuk mencapai nilai bisnis (dan tujuan lainnya); dan (4) konteks hukum, sosial, dan budaya kontemporer (lingkungan perusahaan) secara bersama-sama menghasilkan apa yang disebut sistem manajemen informasi.

Studi tentang sistem informasi manajemen (SIM) muncul untuk fokus pada penggunaan sistem informasi berbasis komputer di perusahaan bisnis dan instansi pemerintah. SIM menggabungkan karya ilmu komputer, ilmu manajemen, dan riset operasi dengan orientasi praktis untuk mengembangkan solusi sistem untuk masalah dunia nyata dan mengelola sumber daya teknologi informasi. Hal ini juga terkait dengan masalah perilaku seputar pengembangan, penggunaan, dan dampak dari sistem informasi, yang biasanya dibahas dalam bidang sosiologi, ekonomi, dan psikologi.

Tidak ada pendekatan tunggal secara efektif menangkap realitas sistem informasi. Keberhasilan dan kegagalan informasi jarang terjadi dalam masalah teknis atau semua perilaku. Saran terbaik adalah memahami perspektif dari berbagai disiplin ilmu. Memang, tantangan dan hal yang menarik dari bidang sistem informasi adalah diperlukan apresiasi dan toleransi dari berbagai pendekatan.

Dalam pandangan ini, kinerja organisasi yang optimal dicapai dengan bersama-sama mengoptimalkan kedua sistem sosial dan teknis yang digunakan dalam produksi. Mengadopsi perspektif sistem teknis sosial membantu untuk menghindari pendekatan teknologi yang murni untuk sistem informasi. Misalnya, fakta bahwa teknologi informasi dengan cepat menurun dalam biaya dan tumbuh dalam kekuasaan tidak selalu atau mudah diterjemahkan ke dalam peningkatan produktivitas atau keuntungan. Fakta bahwa perusahaan baru-baru ini memasang sistem pelaporan keuangan tidak berarti bahwa itu akan digunakan, atau digunakan secara efektif. Demikian pula, fakta bahwa perusahaan baru-baru ini memperkenalkan prosedur bisnis baru dan proses tidak selalu berarti karyawan akan lebih produktif dengan tidak adanya investasi dalam sistem informasi baru yang memungkinkan proses tersebut.



Gambar 5.6 Sebuah Perspektif Teknik Sosial pada Sistem Informasi

Ditekankan kebutuhan untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kedua komponen teknis dan perilaku perlu mendapat perhatian. Ini berarti bahwa teknologi harus diubah dan didesain sedemikian rupa agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu. Kadang-kadang, teknologi mungkin harus "de-optimized" untuk mencapai tujuan ini. Misalnya, pengguna ponsel mengadaptasi teknologi ini untuk kebutuhan pribadi mereka, dan produsen berusaha untuk menyesuaikan teknologi agar sesuai dengan harapan pengguna. Organisasi dan individu juga harus diubah melalui pelatihan, pembelajaran, dan merencanakan perubahan organisasi untuk memungkinkan teknologi untuk mengoperasikan dan memakmurkan. Gambar 5.6 mengilustrasikan proses penyesuaian yang saling menguntungkan dalam sistem sosial teknis.

D. Proses Manajemen

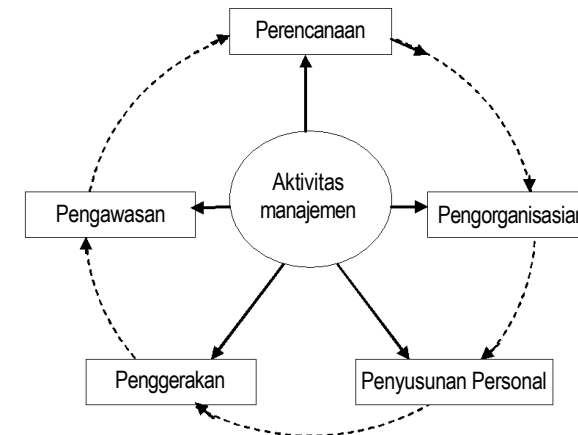
Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan organisasi merupakan fungsi-fungsi manajemen. Untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan, manajer harus yakin tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan. (Stoner, 1996: 10-12).

Sampai saat ini, belum ada pendapat yang dapat diterima mengenai fungsi-fungsi manajemen. Namun, pada awal abad ke-20, seorang ahli manajemen bernama Henry Fayol menyarankan bahwa para manajer harus melaksanakan lima fungsi, antara lain

merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengawasi.

Pada perkembangan berikutnya, fungsi manajemen yang ditetapkan sebagai kerangka kerja adalah: (1) perencanaan (*planning*), (2) pengorganisasian (*organizing*), (3) penyusunan personalia (*staffing*), (4) penggerakan (*actuating*), dan (5) pengawasan (*controlling*). Kemudian, banyak ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen yang berbeda, tetapi secara umum prinsipnya mengacu pada Henry Fayol (Wilson Bangun, 2008: 5).

Fungsi-fungsi manajemen merupakan kegiatan yang sifatnya berulang-ulang (siklus) sehingga sering juga disebut proses manajemen. Ini berarti bahwa tugas-tugas manajemen dalam organisasi tidak berhenti pada satu periode saja, tetapi akan berlanjut pada periode berikutnya. Siklus aktivitas atau fungsi manajemen dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 5.4 Kerangka Kerja/Siklus Aktivitas Manajemen

Keterangan:

I = Perencanaan

II = Pelaksanaan

III = Pengawasan

Uraian kerangka kerja tiga bidang dan lima fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan pemikiran awal tentang langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Rencana dibutuhkan untuk memberikan dasar pada perusahaan tentang tujuan dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, pembuatan program, prosedur, serta strategi untuk dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan juga merupakan tugas pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi. Pra manajer memikirkan kegiatan sebelum dilaksanakan kegiatan ini ditentukan berdasarkan metode, terencana, dan logika.

Dalam praktiknya, perencanaan (*planning*), berarti merencanakan atau perencanaan, terdiri atas: (1) menetapkan tentang apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana melakukannya; (2) membatasi sasaran dan menetapkan pelaksanaan kerja untuk mencapai efektivitas maksimum melalui proses penentuan target; (3) mengumpulkan dan menganalisis informasi; (4) mengembangkan alternatif-alternatif; (5) mempersiapkan dan mengomunikasikan rencana-rencana dan keputusan-keputusan.

Secara sederhana, perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pembahasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai. Dalam fungsi perencanaan termasuk penetapan *budget*. Lebih tepatnya lagi apabila *planning* dirumuskan sebagai penetapan tujuan, *policy*, prosedur, *budget*, dan program dari suatu organisasi.

Merencanakan (*planning*); proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut. Manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan serta tindakannya berdasarkan metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan manajemen, meliputi: (1) pengorganisasian; (2) *staffing*/penyusunan personil; (3) penggerakan. Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut.

- a. *Pengorganisasian*, yaitu penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi setiap unit yang ada dalam organisasi. Dapat pula

dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mengorganisasikan (*organizing*); proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.

Pengorganisasian terdiri atas: (1) menyediakan fasilitas perlengkapan dan tenaga kerja yang diperlukan untuk penyusunan rangka kerja yang efisien, (2) mengelompokkan komponen kerja ke dalam struktur organisasi secara teratur, (3) membentuk struktur wewenang dan mekanisme koordinasi, (4) merumuskan dan menentukan metode serta prosedur, dan (5) memilih, mengadakan latihan dan pendidikan tenaga kerja dan mencari sumber-sumber lain yang diperlukan.

- b. *Penyusunan personalia*, yaitu salah satu fungsi manajemen yang berhubungan dengan kegiatan pengaturan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kegiatannya berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi dan pengembangannya agar memberi daya guna maksimal pada organisasi.

Istilah penyusunan personal, pada awal mulanya *staffing*, yang dimaknai sebagai pengisian jabatan (*staffing*), adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan dan pengembangan serta orientasi pada karyawan di lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

- c. *Penggerakan/pengarahannya* merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan pengarahan, bimbingan, dan perintah kepada bawahan (karyawan) untuk melakukan pekerjaan seperti yang dikehendaki manajer. Penggerakan merupakan tugas manajer untuk menggerakkan seluruh sumber daya organisasi sesuai dengan fungsinya.

Memimpin (*actuating*)

Proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.

Mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Demikian pula, sumber daya organisasi lainnya perlu dikelola dengan baik agar saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. *Pengawasan*

Pengawasan adalah kegiatan menemukan dan menerapkan cara/peralatan untuk mengetahui bahwa rencana yang telah dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan.

Pengawasan merupakan tindakan penilaian terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota organisasi, apakah pelaksanaannya sesuai dengan yang direncanakan. Kegiatan pengawasan ditujukan untuk mengetahui dan mengurangi penyimpangan yang terjadi dalam organisasi. Kegiatan ini merupakan tindakan korektif terhadap kegiatan masa lampau dan merupakan acuan terhadap kegiatan yang akan datang. Kegiatan pengawasan ini dilakukan untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Mengendalikan (*controlling*); proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Manajer harus yakin tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi benar-benar menggerakkan organisasi ke arah sasaran yang telah dirumuskan (Stoner, 1996: 10-12).



Pustaka Setia





BAB 6

FUNGSI PERENCANAAN

Segala sesuatu dalam kehidupan ini harus direncanakan. Demikian pula organisasi, harus direncanakan sebelum melakukan aktivitasnya. Semua kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi tersebut tidak bisa lepas dari perencanaan.

Perencanaan adalah proses merumuskan terlebih dahulu terhadap segala sesuatu yang dilakukan organisasi pada masa yang akan datang. Perencanaan menduduki posisi strategis dan senantiasa ditanyakan kepada seseorang sebelum menjadi pemimpin atau manajer. Tingkatan kualitas dan keunggulan suatu organisasi, antara lain dapat dilihat dari seberapa baik perencanaan yang dimilikinya.

A. Hakikat Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara mencapai tujuan tersebut. Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) menyatakan bahwa: *planning may be defined as the process by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.*

Koontz dan O'Donnel (Manulang, 2005: 40) menyebutkan bahwa perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari berbagai alternatif dari tujuan, kebijaksanaan, prosedur, dan program. Terry (Majid, 2005: 16)

menyebutkan bahwa perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan

T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

2. Batasan, Unsur, dan Kegiatan Perencanaan

a. Batasan Perencanaan

Menurut William H. Newman (Majid, 2007: 15), *planning is deciding in advance what is to be done*. Adapun menurut Louis A. Allen (Manulang, 2005: 40), *planning is the determination of a course of action to achieve a desired result*. Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pada dasarnya perencanaan memberikan jawaban atas pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), di mana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*). Jadi, perencanaan, yaitu fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan pemilihan dari sekumpulan kegiatan dan pemutusan tujuan, kebijaksanaan serta program yang dilakukan.

b. Unsur-unsur Perencanaan dan Kegiatan

Unsur-unsur perencanaan adalah proses dasar bagi manajemen untuk memutuskan tujuan dan cara mencapainya (Handoko, 2008: 77). Dalam konteks ini, memutuskan, yaitu memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan 5W+1H.

- (1) W-1 = (*what*); tindakan apa yang harus dikerjakan?
- (2) W-2 = (*why*); apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan?
- (3) W-3 = (*where*); di mana tindakan tersebut dilakukan?
- (4) W-4 = (*when*); kapan tindakan tersebut dilakukan?
- (5) W-5 = (*who*); siapa yang akan melakukan tindakan tersebut?
- (6) H-1 = (*how*); bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut?

c. Kegiatan Perencanaan

Kegiatan perencanaan menurut Allen (Manulang, 2005: 40), adalah:

- (1) meramalkan (*forecasting*);
- (2) menetapkan maksud dan tujuan (*establishing objective*);

- (3) mengacarakan (*programming*);
- (4) menyusun tata waktu (*scheduling*);
- (5) menyusun anggaran (*budgeting*);
- (6) mengembangkan prosedur (*developing procedure*);
- (7) menetapkan dan menafsirkan kebijakan (*establishing and interpreting policy*).

3. Dasar dan Alasan Pentingnya Perencanaan dalam Manajemen

Beberapa alasan perencanaan begitu penting terhadap manajemen organisasi, (Tim Dosen Asas Manajemen UI, 2005: 10), sebagai berikut.

a. Tujuan menjadi jelas dan terarah

Perencanaan sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut sehingga semua komponen ataupun elemen dalam organisasi mengetahui tujuan yang hendak dicapai.

b. Semua bagian yang ada dalam organisasi bekerja ke arah tujuan yang sama

Ketika semua elemen atau bagian dalam organisasi mengetahui tujuan organisasinya dengan jelas dan benar, mereka akan bekerja ke satu arah yang sama. Artinya, mereka memahami prosedur apa saja yang akan dilakukan sebagaimana yang telah mereka sepakati dalam perencanaan.

c. Menolong mengidentifikasikan berbagai hambatan dan peluang

Dengan adanya perencanaan, organisasi mampu mengidentifikasi berbagai hambatan dan peluang yang ada di lingkungan luar organisasi. Adanya hambatan dan peluang ini menuntut organisasi untuk mempersiapkan tindakan-tindakan antisipasi ke depan sehingga mereka tetap berada di lajur menuju tujuan awal.

d. Membantu pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif

Perencanaan memberikan pandangan bagi organisasi mengenai tindakan apa saja yang harus mereka lakukan demi tercapainya tujuan, termasuk menentukan biaya dan lamanya waktu yang dibutuhkan sehingga tujuan terealisasi. Hal ini akan membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

e. *Perencanaan sendiri dapat diartikan aktivitas pengawasan*

Ketika prosedur kerja telah ada dan jelas, hal ini menjadi sebuah kontrol terhadap pelaksanaan di lapangan. Artinya, semua personel organisasi akan bekerja sesuai dengan prosedur sebab perencanaan sebagai pengawasan.

f. *Mengurangi risiko dan ketidakpastian*

Dalam mencapai tujuan, berbagai macam risiko dan ketidakpastian akan menghadang dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perencanaan akan memperjelas tindakan dan prosedur kerja sehingga ketidakpastian tersebut dapat diminimalisasi.



B. Proses Perencanaan

Sebelum dapat mengorganisasi, memimpin, atau mengendalikan, manajer harus membuat rencana yang memberikan arah pada setiap kegiatan organisasi. Pada tahap perencanaan, manajer menentukan pekerjaan yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaannya, cara mengerjakannya, dan orang-orang yang akan mengerjakannya.

Kebutuhan akan perencanaan ada pada semua tingkatan manajemen. Semakin meningkat pada tingkatan manajemen yang lebih tinggi, perencanaan itu mempunyai kemungkinan dampak yang paling besar pada keberhasilan organisasi. Tingkatan top manajer pada umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanaannya jauh ke masa depan dan pada strategi seluruh organisasi. Manajer pada tingkatan yang lebih rendah merencanakan, terutama untuk subunit mereka sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Ada beberapa variasi dalam tanggung jawab perencanaan yang bergantung pada ukuran dan tujuan organisasi dan pada fungsi atau kegiatan khusus manajer. Organisasi yang besar dan berskala internasional lebih menaruh perhatian pada perencanaan jangka panjang daripada perusahaan lokal. Akan tetapi, pada umumnya organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Oleh karena itu, penting bagi para manajer untuk mengerti peranan perencanaan secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (1999), kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap sebagai berikut.

1. Menetapkan Tujuan atau Serangkaian Tujuan

Kegiatan perencanaan dimulai dengan memutuskan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Tanpa sasaran yang jelas, sumber daya yang dimiliki organisasi akan menyebar terlalu luas. Dengan menetapkan prioritas dan memerinci sasaran secara jelas, organisasi dapat mengarahkan sumber daya yang dimiliki secara lebih efektif.

2. Merumuskan Keadaan/Posisi Saat Ini

Jika sasaran telah ditetapkan, pimpinan harus mengetahui keadaan organisasi dan sumber daya yang dimiliki pada saat ini. Untuk itu, dalam organisasi harus terdapat suasana keterbukaan agar informasi mengalir dengan lancar, terutama data keuangan dan statistik.

3. Mengidentifikasi Segala Kemudahan dan Hambatan

Selanjutnya perlu diketahui faktor-faktor, baik internal maupun eksternal, yang diperkirakan dapat membantu dan menghambat organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Memang, jauh lebih mudah mengetahui apa yang akan terjadi pada saat ini dibandingkan dengan meramalkan persoalan atau peluang yang akan terjadi pada masa mendatang. Akan tetapi, melihat ke depan adalah unsur utama yang paling sulit dalam perencanaan.

4. Mengembangkan Rencana atau Serangkaian Kegiatan untuk Pencapaian Tujuan

Menyusun langkah-langkah untuk mencapai sasaran langkah terakhir dalam kegiatan perencanaan adalah mengembangkan berbagai kemungkinan alternatif atau langkah yang diambil untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, mengevaluasi alternatif-alternatif ini, dan memilih alternatif yang dianggap paling baik, cocok, dan memuaskan.

Langkah-langkah operasional dalam perencanaan tersebut adalah sebagai berikut.

a. *Mengutarakan gagasan*

Untuk melakukan ini, manajer harus mengerti argumen-argumen dalam membuat rencana keuangan. Jika ia mampu meyakinkan bawahannya mengenai pentingnya proses perencanaan, mereka akan lebih terlibat dan sungguh-sungguh dalam memper-tahankan gagasan tersebut.

b. *Mengajukan pertanyaan*

Mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan kunci berikut ini:

1. Berapa biaya untuk mencapai tujuan program?
2. Berapa banyak pendanaan yang tersedia?
3. Bagaimana dana mengalir dari sumbernya ke penggunaan akhirnya?
4. Bagaimana mengalokasi dana dalam program?
5. Apakah ada proses pemberian prioritas?

Jawaban atas pertanyaan tersebut akan membimbing pemikiran manajer dan mengarahkannya pada informasi yang perlu dikumpulkan. Di samping itu, manajer juga harus memikirkan tujuan program dan tujuan yang akan memberikan dampak terbesar pada keuangan lembaga/organisasi.

c. *Mengidentifikasi sumber-sumber informasi*

Manajer memerlukan informasi mengenai tujuan program, keuangan: pengeluaran sebelumnya, biaya yang akan datang, proses alokasi serta perubahan apa pun yang sedang berlangsung saat ini atau yang direncanakan.

Mengumpulkan informasi ini dapat memakan waktu. Anda harus bertanya kepada orang yang tepat dan mencarinya di tempat yang benar.

d. *Membentuk tim*

Membentuk tim yang baik sangat penting. Manajer harus menempatkan orang yang tepat, keterampilan yang tepat, dan jumlah waktu yang tepat.

Tim memerlukan sekelompok orang yang terfokus dan dapat diatur. Dimulai dengan kelompok inti yang terdiri atas 4-6 orang dan menentukan orang yang akan memimpin dan mengoordinasikan tim. Peran dan tanggung jawab anggota tim harus jelas dan semua anggota tim harus selalu mengetahui informasi dan perkembangan.



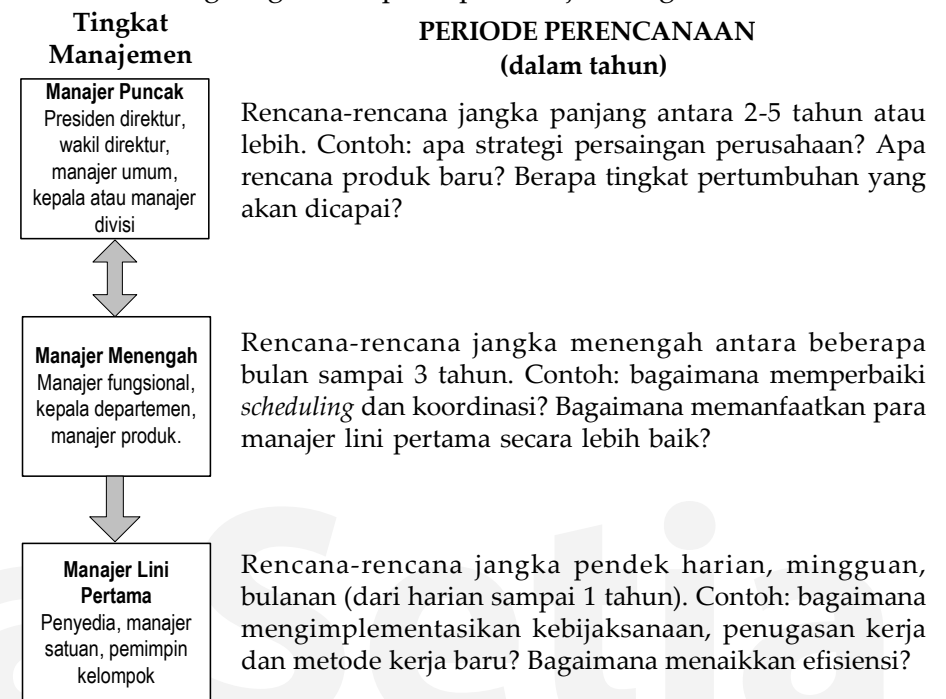
C. Jenis Perencanaan dalam Tingkatan Organisasi

1. *Jenis Perencanaan dalam Tingkatan Organisasi*

Secara hierarkis, ada tiga jenis perencanaan, yaitu perencanaan strategis, taktis, dan operasional. Hierarki tujuan adalah seperangkat tujuan yang memadukan tujuan organisasi secara utuh dihubungkan dengan subtujuan dari bagian-bagian organisasi.

Penyusunan hierarki tujuan adalah untuk menjamin bahwa setiap bagian organisasi mengetahui peranan yang harus dilakukan, baik jangka panjang maupun jangka pendek dalam kerangka tujuan organisasi secara menyeluruh.

Manajer harus memecahkan tujuan organisasi sebagai suatu yang utuh ke dalam subtujuan bagian-bagian organisasi. Subtujuan harus didesain sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara utuh. Dengan mendesain tujuan organisasi, manajemen perusahaan menjamin bahwa sumber daya di berbagai bagian organisasi tidak digunakan untuk hal-hal yang tidak ada kaitan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 6.1 Perencanaan pada Tingkatan Manajemen dan Jangka Waktu

2. Hierarki Tujuan Perencanaan dalam Organisasi

Hierarki tujuan merupakan serangkaian tujuan yang berhubungan satu sama lain sehingga setiap tingkatan tujuan ditunjang oleh tujuan di bawahnya. Ketika suatu organisasi secara keseluruhan dilaksanakan sebagaimana mestinya, jaringan yang terintegrasi sampai rantai terakhir akan tercipta. Hal ini berarti bahwa tingkatan tujuan yang lebih tinggi secara jelas berhubungan dengan tingkatan tujuan yang lebih rendah sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan tersebut. Hierarki tujuan perencanaan meliputi hal berikut.

a. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, kebijakan dan program-program strategis yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijakan telah diimplementasikan (George A. Steiner dan John B. Miner, 1997: 7).

Jadi, perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan pentingnya perencanaan strategis, yaitu: (a) memberikan kerangka dasar untuk menentukan bentuk perencanaan lainnya, (b) mempermudah pemahaman bentuk perencanaan lainnya, dan (c) permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.

Rencana yang dirancang memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas, mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khusus keberadaan organisasi. Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi, sedangkan program menyangkut peranan aktif, sadar dan rasional manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarah terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat juga berarti, pola tanggapan organisasi terhadap lingkungan sepanjang waktu, yang berarti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak dirumuskan secara eksplisit. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan risiko yang harus dihadapi dari lingkungan di luar perusahaan.

Perencanaan strategis dihasilkan oleh tingkat hierarki yang lebih tinggi dari organisasi yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang serta strategi dan tindakan untuk mencapainya.

Perencanaan ini merupakan proses eksekutif/top manajer meramal arah jangka panjang dari suatu entitas dengan menetapkan target spesifik pada kinerja, dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk melakukan tindakan perencanaan yang dipilih. Hal ini biasanya dilakukan dalam organisasi pada tingkat manajerial, atau tingkat tertinggi perintah, yang dilakukan dengan cara taktik dan prosedur yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau diberikan perencanaan jangka panjang lebih dari 5 tahun.

b. Perencanaan taktis/taktik

Perencanaan taktis ada dalam setiap area fungsional bisnis, termasuk sumber daya tertentu. Perkembangannya terjadi pada tingkat organisasi menengah, bertujuan untuk efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia untuk jangka menengah proyeksi.

Bagian taktis merupakan proses yang berkelanjutan, yang bertujuan dalam waktu dekat, merampingkan pengambilan keputusan dan menentukan tindakan. Bagian ini dilakukan secara sistemik karena merupakan totalitas yang dibentuk oleh sistem dan subsistem, seperti yang terlihat dari sudut pandang sistemik. Apakah interaktif, dan proyek mana yang harus fleksibel dan menerima penyesuaian dan koreksi. Teknik ini memungkinkan pengukuran siklus dan evaluasi dijalankan secara dinamis dan interaktif dan mengoordinasikan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari efisiensi. Tujuan tersebut mengidentifikasi tugas-tugas pokok yang diperlukan untuk mencapai sasaran strategis.

c. Perencanaan operasional (*operational plans*)

Uraian lebih terperinci tata cara rencana operasional terdiri atas dua tipe, yaitu sebagai berikut.

1) Rencana sekali pakai (*single use plans*)

Rencana sekali pakai adalah serangkaian kegiatan terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama pada waktu yang akan datang. Contoh: perencanaan perusahaan untuk

membangun gudang baru karena perluasan usaha memerlukan rencana sekali pakai khusus bagi proyek tersebut walaupun perusahaan telah membangun sejumlah gudang lain pada waktu yang lalu. Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali jika telah tercapai. Tipe-tipe rencana sekali pakai adalah: (a) program, meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas, yang menunjukkan langkah-langkah pokok untuk mencapai tujuan, satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah, dan urutan waktu setiap langkah; (b) proyek, yaitu rencana sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian terpisah dari program. Setiap proyek mempunyai ruang lingkup yang terbatas, arah penugasan yang jelas dan waktu penyelesaian; (c) anggaran (*budget*), yaitu laporan sumber daya keuangan disusun untuk kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan peralatan pengawasan kegiatan organisasi dan komponen penting dari program dan proyek. Anggaran memerinci pendapatan dan pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan, seperti penjualan, biaya departemen atau investasi baru.

2) Rencana tetap (*standing plans*)

Rencana tetap merupakan pendekatan standar untuk penanganan situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Rencana tetap akan terus diterapkan sampai perlu diubah (modifikasi atau dihapuskan). Rencana tetap memungkinkan para manajer menghemat waktu yang digunakan untuk perencanaan dan pembuatan keputusan karena situasi-situasi yang sama ditangani secara konsisten.

Wujud umum rencana tetap, yaitu: (1) kebijakan (*policy*), adalah pedoman umum pembuatan keputusan, yang merupakan batas bagi keputusan, menentukan hal-hal yang dapat dibuat dan menutup hal-hal yang tidak dapat dibuat. Kebijakan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi; (2) prosedur standar, adalah kebijakan yang dilaksanakan dengan pedoman yang lebih terperinci, yang disebut juga metode standar (*standard operating procedure/SOP*), yang berguna untuk: (a) menghemat usaha manajerial; (b) memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab; (c) menimbulkan pengembangan metode operasi yang lebih efisien; (d) memudahkan

pengawasan; (e) memungkinkan penghematan personalia; (f) membantu kegiatan organisasi; (g) aturan (*rules or regulation*), adalah pernyataan (ketentuan) bahwa kegiatan tertentu harus atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.

3. Perbedaan Perencanaan Operasional dan Perencanaan Strategis

Perbedaan perencanaan operasional dan Perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1 Perbedaan Perencanaan Operasional dan Perencanaan Strategis

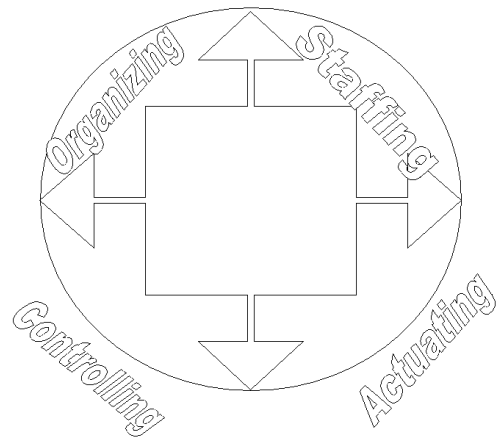
Masalah	Perencanaan Operasional	Perencanaan Strategis
Pusat bahasan	Masalah operasional	Kelangsungan dan pengembangan jangka panjang
Sasaran	Laba sekarang	Laba pada waktu yang akan datang
Batasan	Lingkungan sumber daya sekarang	Lingkungan sumber daya yang akan datang
Hasil	Efisiensi dan efektivitas	Pengembangan potensi yang akan datang
Informasi	Dunia bisnis	Peluang pada waktu yang akan datang
Organisasi	Birokrasi/stabil	Kewirausahaan/fleksibel
Kepemimpinan	Konservatif	Mengilhami perubahan radikal
Pemecahan masalah	Berdasarkan pengalaman yang lalu	Antisipasi, menemukan pendekatan baru
Faktor risiko	Risiko rendah	Risiko tinggi

Sumber: Bernard Taylor, 1975 (Handoko, 2008: 93)

D. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Lain

1. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Manajemen

Hubungan perencanaan dengan fungsi organisasi lainnya dijelaskan Arief Bowo P.K. (2008) sebagai berikut.



Sumber: Arief Bowo PK (2008),

Gambar 6.2 Hubungan Perencanaan dengan Fungsi Organisasi lainnya.

Hubungan-hubungan tersebut adalah sebagai berikut.

a. *Organizing*

Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi.

b. *Directing*

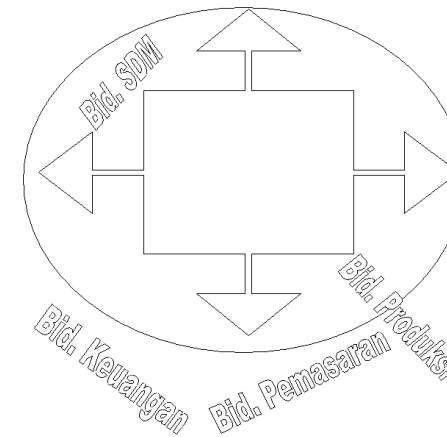
Perencanaan menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan.

c. *Controlling*

Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana

2. Hubungan Perencanaan dengan Bidang-bidang Manajemen

Manajemen secara umum mempunyai empat fungsi, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Adapun bidang-bidang manajemen, di antaranya manajemen bidang produksi, bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang personalia, dan bidang administrasi/akuntansi. Berikut ini akan diuraikan hubungan perencanaan dengan bidang-bidang manajemen berikut.



Sumber: Arief Bowo P.K. (2008)

Gambar: 6.3 Hubungan Perencanaan dengan Bidang-bidang Manajemen

a. *Manajemen produksi*

Manajemen produksi adalah pelaksanaan kegiatan manajerial, seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan) terhadap sistem-sistem produksi dengan tujuan agar produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen produksi menyangkut kegiatan untuk menghasilkan barang.

Fungsi perencanaan produksi adalah merencanakan penentuan kualitas dan kuantitas barang yang akan diproduksi, merancang sistem transformasi, menjadwalkan berbagai aktivitas, serta menetapkan berbagai ukuran dan kriteria yang sangat diperlukan untuk kepentingan produksi.

b. *Manajemen pemasaran*

Pada prinsipnya, manajemen pemasaran adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan penciptaan dan penyerahan barang atau jasa kepada konsumen atau masyarakat, untuk memperluas pasar bagi kemajuan perusahaan ataupun industri.

Perencanaan pemasaran mencakup perencanaan bidang produksi, pasar, dan pemilihan saluran pemasaran yang tepat dalam pendistribusian produk. Perencanaan produksi merupakan pertimbangan pertama dalam perencanaan pemasaran. Produk harus

sesuai dengan kebutuhan pasar atau disesuaikan dengan permintaan para pembeli.

Perencanaan pasar juga merupakan hal yang penting karena dapat menggambarkan daerah yang dilayani untuk pemasaran, daya beli masyarakat, kebutuhan masyarakat, dan tingkat hidup calon pembeli.

c. *Manajemen personalia*

Manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam hal pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia secara terpadu untuk mencapai tujuan organisasi.

d. *Manajemen keuangan*

Manajemen keuangan adalah salah satu aktivitas fungsi manajemen untuk menyediakan segala kebutuhan finansial yang berkaitan dengan operasional perusahaan dan organisasi. Fungsi utama manajemen keuangan adalah: (1) *raising of fund*, mendapatkan dana atau penyusunan sumber penerimaan atau anggaran penerimaan, (2) *allocation of fund*; mengalokasikan sumber keuangan yang ada pada segala aktivitas perusahaan atau penyusunan anggaran pengeluaran, dan (3) *controlling of fund*; melakukan pengawasan terhadap penggunaan dan pemanfaatan keuangan.

Penerapan fungsi manajemen keuangan dimaksudkan untuk: (1) mencapai efisiensi penggunaan atau pemanfaatan keuangan; (2) meningkatkan serta memaksimalkan keuntungan (rentabilitas), (3) menyediakan dana yang cukup untuk operasional jangka pendek dan jangka panjang; (4) memberikan perlindungan terhadap penyelenggaraan atau pelaksanaan keuangan.

e. *Manajemen administrasi/akuntansi*

Manajemen administrasi/akuntansi bertugas mengajukan informasi mengenai administrasi atau akuntansi sedemikian rupa sehingga dapat membantu manajemen dalam menentukan garis-garis kebijakan dan operasional sehari-hari dari suatu usaha. Sasaran utama manajemen administrasi atau akuntansi adalah menyajikan laporan tentang peristiwa finansial atau keuangan, meliputi kegiatan mencatat, menguraikan dan menganalisis, menggolongkan,

meringkas, menafsirkan, meramalkan, dan melaporkan peristiwa keuangan. Kegiatan-kegiatan tersebut memerlukan perencanaan, perencanaan dalam konteks ini adalah perencanaan administrasi/akuntansi.

3. *Hubungan Perencanaan dengan Etika, Kreatif, dan Inovatif*

Prinsip etika dalam bidang manajemen mengharuskan seorang manajer bersikap jujur terhadap dirinya sendiri, dan berhubungan dengan pihak lain secara terhormat.

Dalam mewujudkan perencanaan yang mantap, untuk mencapai tujuan organisasi, etika mempunyai peran strategis dalam proses perencanaan karena beberapa hal berikut.

a. *Perencanaan dipengaruhi oleh etika pihak perencana*

Perencanaan dipengaruhi oleh apa yang dianggap benar oleh perencana, dan apa yang dianggapnya sebagai tindakan yang tepat dalam keadaan tertentu.

b. *Standar-standar etis*

Standar-standar etis yang diikuti oleh seorang manajer membantu dalam mendeterminasi etika perusahaannya. Patokan kelakuan seorang manajer memengaruhi kelakuan etis atau kelakuan non-etis yang akan diikuti.

- Etika internal: etika dalam lingkungan sebuah perusahaan.
- Etika eksternal: etika perusahaan yang bersangkutan dengan perusahaan lain, dengan para konsumen, dengan para leveransir, dan badan-badan pemerintah.

c. *Kreativitas berhubungan dengan penciptaan ide*

Kreativitas berhubungan dengan penciptaan ide, melakukan inovasi dengan penerapan ide tersebut.

Proses kreatif merupakan langkah-langkah penciptaan ide dengan cara: (1) mengembangkan sikap yang menguntungkan bagi produksi ide (*ideation*); (2) mengembangkan sensitivitas (kepekaan) problem; (3) mempersiapkan diri dengan mengumpulkan bahan-bahan mentah yang diperlukan (pengetahuan, ide-ide lain, pengalaman); (4) menerapkan kelancaran ide (*idea fluency*); (5) mengusahakan agar terjadi "inkubasi" atau bekerjanya pikiran di bawah sadar; (6)

mengusahakan timbulnya iluminasi ide baru (pada waktu yang tidak diduga).

Proses inovatif merupakan beberapa petunjuk untuk mencapai penerimaan suatu ide dengan cara: (1) menjabarkan ide baru tersebut secara terperinci dan lengkap; (2) mencatat keuntungan-keuntungan potensial apabila ide baru tersebut dipergunakan; (3) mengusahakan agar ide baru tersebut mudah dimengerti; (4) membicarakan ide baru tersebut dengan beberapa orang, untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki; (5) menyajikan rencana yang diperbaiki pada waktu yang tepat.



Pustaka Setia



BAB 7

FUNGSI PENGORGANISASIAN

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen. Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber, dan lingkungannya. Pengorganisasian adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Dengan demikian, hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah susunan komponen (unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan pengintegrasian fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda tersebut (koordinasi). Selain itu, struktur organisasi juga memperlihatkan arus interaksi dalam organisasi itu tentang orang yang berhak memutuskan yang memerintah, menjawab, dan yang melaksanakan suatu pekerjaan.

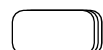
Struktur organisasi pada umumnya digambarkan dalam bagan organisasi. Bagan organisasi adalah gambar struktur organisasi yang formal, yang di dalamnya terdapat garis-garis (instruksi dan koordinasi) yang menunjukkan kewenangan dan hubungan komunikasi formal, yang tersusun secara hierarkis.



A. Hakikat Pengorganisasian

1. Definisi Pengorganisasian

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang



berarti alat, bagian, anggota, ataupun badan. Menurut istilah, pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsip. Sebagai bahan perbandingan akan disampaikan beberapa pendapat berikut.

- a. Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya *"The Executive Functions"* mengemukakan bahwa: "Organisasi adalah sistem kerja sama antara dua orang atau lebih" (*organization as a system of cooperatives of two more persons*).
- b. James D. Mooney mengatakan bahwa: "Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose" (Organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama).
- c. Menurut Dimock, "Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose" (organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).
- d. Menurut Stoner, organisasi adalah suatu pola hubungan yang mendorong orang-orang di bawah pengarahan manajer mengejar tujuan bersama.
- e. Menurut R.E. Freeman dan Daniel Gilbert, Jr. organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

Dari beberapa pengertian organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, yaitu: (a) orang-orang (sekumpulan orang); (b) kerja sama; (c) tujuan yang ingin dicapai.

Dengan demikian, organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerja sama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

2. Ciri-ciri Organisasi

Secara lebih terperinci, organisasi memiliki ciri-ciri berikut: (a) adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling

mengenal; (b) adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan; (c) tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain; (d) adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan; (e) adanya tujuan yang ingin dicapai.

3. Prinsip-prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya A.M. Williams (1965) yang mengemukakan pendapat yang cukup lengkap dalam bukunya *Organization of Canadian Government Administration* bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi sebagai berikut.

a. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai sehingga tidak mungkin ada organisasi tanpa tujuan. Misalnya, organisasi pendidikan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan memberikan pendidikan yang berkualitas, dan lain lain.

b. Prinsip skala hierarki

Dalam suatu organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan sampai pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

c. Prinsip kesatuan perintah

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan terbatas dalam menjalankan pekerjaannya sehingga perlu melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa meminta persetujuan lebih dahulu kepada atasan.

e. *Prinsip pertanggungjawaban*

Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

f. *Prinsip pembagian pekerjaan*

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut berjalan optimal, dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian dari tiap-tiap pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

g. *Prinsip rentang pengendalian*

Artinya bahwa jumlah bawahan atau staf yang harus dikendalikan oleh seorang atasan perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi. Semakin besar suatu organisasi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, semakin kompleks rentang pengendaliannya.

h. *Prinsip fungsional*

Seorang pegawai dalam suatu organisasi secara fungsional harus jelas tugas dan wewenang, kegiatan, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

i. *Prinsip pemisahan*

Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dibebankan tanggung jawabnya kepada orang lain.

j. *Prinsip keseimbangan*

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Tujuan organisasi akan diwujudkan melalui aktivitas (kegiatan) yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) seperti 'koperasi di suatu desa terpencil', struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota Jakarta, Bandung, atau Surabaya.

k. *Prinsip fleksibilitas*

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal*

factor) dan karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*) sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

l. *Prinsip kepemimpinan*

Dalam organisasi apa pun bentuknya diperlukan kepemimpinan. Dengan kata lain, organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakkan oleh pemimpin organisasi tersebut.



B. Asas, Bentuk, dan Struktur Organisasi

1. Asas-asas Organisasi

Iskak (2003) menjelaskan tiga asas dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

Asas pertama:

- Tujuan organisasi harus dirumuskan dengan jelas. Tujuan ini akan memandu setiap orang dalam organisasi. Semakin jelas tujuan yang akan diraih, semakin mudah pula organisasi menentukan langkah yang tepat.
- Departemen Penyusunan bagian-bagian yang akan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan bidang tertentu. Dapat dilakukan dengan mengelompokkan tugas-tugas sejenis.
- Pembagian kerja. Setelah dilakukan departemen perlu pengisian aktivitas kerja sesuai dengan bidang masing-masing.
- Koordinasi, dimaksudkan untuk mencapai keselarasan dalam organisasi.

Asas kedua:

- Pelimpahan wewenang. Pelimpahan kewenangan dari pejabat yang lebih tinggi ke pejabat yang lebih rendah atau antarpejabat yang setara.
- Rentang kendali (*span of control*) merupakan jumlah bawahan yang dipimpin dengan baik oleh seorang pemimpin di atasnya.
- Jenjang organisasi/hieraki, menunjukkan adanya tingkatan-tingkatan yang perlu dilewati dalam menentukan sebuah keputusan (kasus PTPN 5).

- d. Kesatuan perintah. Masing-masing pejabat dalam hierarki yang berlaku hanya bertanggung jawab kepada satu atasan tertentu dan hanya menerima perintah darinya.

Asas ketiga:

- a. Fleksibilitas. Organisasi semestinya menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitarnya. Perubahan tersebut mencakup revisi tujuan, teknologi, SDM yang spesialis, dan lain-lain.
- b. Berkesinambungan. Organisasi harus terus beroperasi dan memenuhi kebutuhan *stakeholders*-nya.
- c. Keseimbangan. Bagian atau satuan dalam organisasi yang memiliki peran yang sama pentingnya harus ditempatkan pada level yang sama pula.

2. Bentuk Organisasi

- a. *Bentuk Organisasi Berdasarkan Pengelompokan Kebutuhan dan Hak-hak Dasar*

Pengelompokan bentuk dan jenis organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut.

Pertama; berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan, terdiri atas: (a) bentuk tunggal, yaitu pucuk pimpinan berada di tangan satu orang, semua kekuasaan dan tugas pekerjaan bersumber pada satu orang; (b) bentuk komisi, pimpinan organisasi merupakan dewan yang terdiri atas beberapa orang, semua kekuasaan dan tanggung jawab dipikul oleh dewan sebagai suatu kesatuan.

Kedua; bentuk organisasi berdasarkan lalu lintas kekuasaan, meliputi: (a) organisasi lini atau bentuk lurus, kekuasaan mengalir dari pucuk pimpinan organisasi langsung lurus kepada para pejabat yang memimpin unit-unit dalam organisasi; (b) bentuk lini dan staf, dalam organisasi ini, pucuk pimpinan dibantu oleh staf pimpinan ahli dengan tugas sebagai pembantu pucuk pimpinan dalam menjalankan roda organisasi; (c) bentuk fungsional, bentuk organisasi dalam kegiatannya dibagi dalam fungsi-fungsi yang dipimpin oleh seorang ahli di bidangnya, dengan hubungan kerja lebih bersifat horizontal.

Ketiga; berdasarkan sifat hubungan personal, meliputi: (a) organisasi formal, adalah organisasi yang diatur secara resmi, seperti: organisasi pemerintahan, organisasi yang berbadan hukum; (b) organisasi informal, adalah organisasi yang terbentuk karena

hubungan bersifat pribadi, antara lain kesamaan minat atau hobi, dan lain-lain.

Keempat; berdasarkan tujuan, dapat dibedakan, yaitu: (a) organisasi yang tujuannya mencari keuntungan atau "*profit oriented*" dan (b) organisasi sosial atau "*non profit oriented*".

Kelima; berdasarkan kehidupan dalam masyarakat, bentuk organisasi ini, yaitu: (a) organisasi pendidikan, (b) organisasi kesehatan, (c) organisasi pertanian, dan lain-lain.

Keenam; berdasarkan fungsi dan tujuan yang dilayani, bentuk organisasi ini, yaitu: (a) organisasi produksi, misalnya organisasi produk makanan; (b) organisasi berorientasi pada politik, misalnya partai politik; (c) organisasi yang bersifat integratif, misalnya serikat pekerja; (d) organisasi pemelihara, misalnya organisasi peduli lingkungan, dan lain-lain.

Ketujuh; berdasarkan pihak yang memakai manfaat, bentuk organisasi ini meliputi: (a) *mutual benefit organization*, yaitu organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh anggotanya, seperti koperasi; (b) *service organization*, yaitu organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh pelanggan, misalnya bank; (c) *business organization*, organisasi yang bergerak dalam dunia usaha, seperti perusahaan-perusahaan; (d) *commonwealth organization*, adalah organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh masyarakat umum, seperti organisasi pendidikan, rumah sakit, Puskesmas, dan lain-lain.

- b. *Bentuk Organisasi Berdasarkan Tujuan dan Usaha yang Dilakukan*

Dari tujuan dan usaha yang dilakukan, menurut Hani Handoko (2003), terdapat setidaknya tiga macam bentuk organisasi, yaitu sebagai berikut.

- (1) Organisasi sosial, yaitu organisasi yang memberikan pelayanan sosial bagi anggotanya atau massa di luar anggotanya. Umumnya organisasi seperti ini mengandalkan pembiayaan dari pihak luar sebagai penyumbang atau donatur untuk menjalankan usahanya. Contoh: yayasan pendidikan, lembaga kesehatan, lembaga bantuan hukum, dan lain-lain. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) termasuk dalam jenis organisasi ini.
- (2) Organisasi massa, yaitu organisasi yang memperjuangkan kepentingan sosial-ekonomi dan politik sekelompok massa

tertentu yang bersandarkan pada kekuatan massa anggota dan massa non-anggotanya. Tempat di mana, rakyat dapat mengembangkan potensi dan menemukan wadah perjuangannya. Tempat mengembangkan potensi maksudnya, di dalam organisasi massa dapat diselenggarakan pendidikan-pendidikan sosial-ekonomi dan politik atau kegiatan lain yang dapat menunjang kehidupan. Contoh organisasi ini adalah serikat buruh (bagi buruh), persatuan tani, persatuan pemuda, persatuan perempuan, dan lain-lain.

- (3) Organisasi politik, yaitu organisasi yang memperjuangkan kepentingan sosial-ekonomi dan politik anggotanya dan massa non-anggotanya, tetapi memiliki tujuan khusus untuk mengubah politik (kebijakan) pemerintahan suatu negara. Organisasi ini dalam kiprahnya bertujuan menguasai negara. Contohnya adalah partai politik.

3. Struktur Organisasi

a. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme formal dalam mengelola organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan antara fungsi atau orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialis kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan atau besaran satuan kerja.

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974), struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.

Struktur organisasi merupakan bentuk dari organisasi secara keseluruhan yang menggambarkan kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan, dan sasaran yang hendak dicapai. Struktur bersifat relatif stabil (tidak berubah) statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian.

Struktur organisasi akan menjadi jelas dan tegas apabila digambarkan dalam bagan atau skema organisasi. Skema inilah yang memberikan penjelasan mengenai hubungan pelaporan yang dinyatakan dengan garis vertikal yang menandakan orang yang bertanggung jawab dalam menerima laporan dan pertanggungjawaban anggota organisasi serta menunjukkan ruang lingkup pekerjaan, dan menentukan garis koordinasi.

Adapun pengertian dan struktur organisasi lembaga pendidikan adalah organisasi yang unik dan kompleks sebagai penyelenggara pendidikan, yang bertujuan menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Demikian kompleksnya organisasi tersebut, dalam memberikan layanan pendidikan kepada siswa khususnya dan masyarakat pada umumnya, organisasi pendidikan harus dikelola dengan baik. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan harus menyadari adanya pergeseran dinamika internal (perkembangan dan perubahan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang.

b. Unsur-unsur dalam Struktur Organisasi

Menurut Stoner (1986), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur berikut.

- 1) Spesialisasi aktivitas; spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas perseorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja. Spesialisasi kegiatan ini berkaitan dengan spesialisasi, baik tugas individu maupun tugas kelompok dalam organisasi (pembagian kerja) dan mengelompokkan tugas-tugas tersebut ke dalam unit kerja (departementasi).
- 2) Standardisasi aktivitas, yaitu prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakan kegunaan aktivitas. Menstandarisasi, artinya menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, keterampilan kerja.

Standardisasi kegiatan-kegiatan ini berkaitan dengan standardisasi tata kerja, prosedur kerja, dan sistem kerja yang digunakan dalam organisasi. Banyak sistem dan prosedur kerja, termasuk di dalamnya struktur organisasi dan bagan organisasi, yang dikembangkan melalui peraturan tentang kegiatan dan hubungan kerja yang ada dalam organisasi.

- 3) Koordinasi aktivitas, yaitu prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan faktor yang secara langsung menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Koordinasi kegiatan ini berkaitan dengan pengintegrasian dan penyelarasan fungsi-fungsi dan unit-unit dalam organisasi yang berkaitan dan saling ketergantungan.

- 4) Sentralisasi dan desentralisasi keputusan, yaitu pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah proses pemberian wewenang pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi, sedangkan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi.

Sentralisasi dan desentralisasi ini berkaitan dengan letak pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang disentralisasikan, pengambilan keputusan dilakukan oleh para pimpinan puncak saja. Adapun dalam desentralisasi, kekuasaan pengambilan keputusan didelegasikan kepada individu-individu pada tingkat-tingkat manajemen menengah dan menengah bawah.

- 5) Ukuran unit kerja, mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

Struktur organisasi akan menjadi lebih jelas apabila digambarkan dalam bagan atau skema organisasi. Pada struktur organisasi terdapat gambaran posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Struktur organisasi menspesifikkan pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan hubungan fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu. Struktur juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelapornya.

Skema organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan pelaporan yang dinyatakan sebagai garis vertikal pada skema organisasi, yang menunjukkan pada siapa suatu jabatan atau seseorang individu harus melapor, menggambarkan lingkungan tanggung jawab, alokasi tugas dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi.

Bagan organisasi menunjukkan struktur organisasi dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukan masing-masing mempunyai fungsi tertentu, yang satu sama lain dihubungkan dengan garis-garis saluran wewenang (Sutarto, 1998: 217).

Kegunaan skema atau bagan organisasi untuk mengetahui besar kecilnya organisasi, garis saluran wewenang, berbagai satuan organisasi, perincian aktivitas satuan organisasi, setiap jabatan yang ada, perincian tugas pejabat, nama dan pangkat golongan, jumlah dan foto pejabat, kedudukan, dan penilaian terhadap kelayakan suatu organisasi.

Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah susunan skema atau bagan yang menggambarkan hubungan kerja yang membagi dan mengoordinasikan tugas orang dan kelompok agar menjadi kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi lembaga pendidikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran.

c. Faktor-faktor Perancangan Struktur Organisasi

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut: (a) strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Strategi menjelaskan aliran wewenang dan saluran komunikasi yang disusun di antara para pimpinan dan bawahan; (b) teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa akan membedakan struktur organisasi; (c) anggota (pegawai/karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemana pun dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi; (d) ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan ataupun satuan kerjanya sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks dan harus dipilih struktur yang tepat.

Pada prinsipnya organisasi terdiri atas: (a) organisasi formal, yaitu kumpulan dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional. Contoh: perseroan terbatas, sekolah, negara, dan sebagainya; (b) organisasi informal, yaitu kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktivitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Contoh: arisan, belajar bersama, berkemah ke gunung bersama teman, dan lain-lain.

C. Tahap Pengorganisasian

Menurut Wilson Bangun (2008: 86), ada empat langkah yang dapat diambil oleh para manajer dalam hal pengorganisasian, yaitu sebagai berikut.

1. *Pembagian Kerja*

Permasalahan yang berhubungan dengan pembagian kerja berkaitan dengan pekerjaan dispesialisasi. Seluruh pekerjaan dispesialisasi sampai suatu tingkat dan kemampuan untuk membagi pekerjaan di antara pemegang pekerjaan.

Keuntungan yang diperoleh dari spesialisasi pekerjaan; (a) apabila suatu pekerjaan terdiri atas sedikit tugas, manajemen mudah memberikan pelatihan penggantinya bagi bawahan yang diberhentikan, dimutasikan, atau mangkir. Aktivitas pelatihan yang minimum akan memerlukan alokasi biaya pelatihan yang rendah; (b) apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas yang sedikit jumlahnya, bawahan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas tersebut. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan keluaran yang lebih baik.

2. *Departementalisasi*

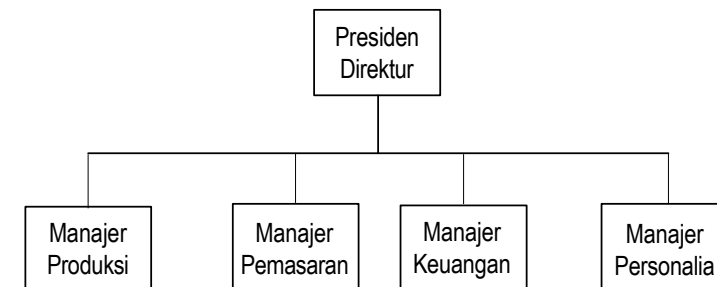
Departementasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Tujuannya adalah pekerjaan berjalan dengan lancar dan efisien melalui pengelompokan menurut jenis dan hubungan.

Departementalisasi adalah proses penentuan cara pengelompokan kegiatan. Beberapa bentuk departementalisasi sebagai berikut: (a) fungsi; (b) produk atau jasa; (c) wilayah; (d) langganan; (e) proses atau peralatan; (f) waktu; (g) pelayanan; (h) *alpha-numeral*; (i) proyek atau matriks.

a. *Departementalisasi fungsional*

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi yang sama atau kegiatan sejenis untuk membentuk satuan organisasi. Organisasi fungsional ini merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi, dan memungkinkan pegawai manajemen ke puncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi. Pendekatan fungsional pun mempunyai kelemahan, yaitu menciptakan konflik antarfungsi, menyebabkan kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan pada kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inovatif.

Model Bagan Organisasi Departementalisasi Fungsional



Bagan 7.1 Model Bagan Organisasi Departementalisasi Fungsional

b. *Departementalisasi Divisional*

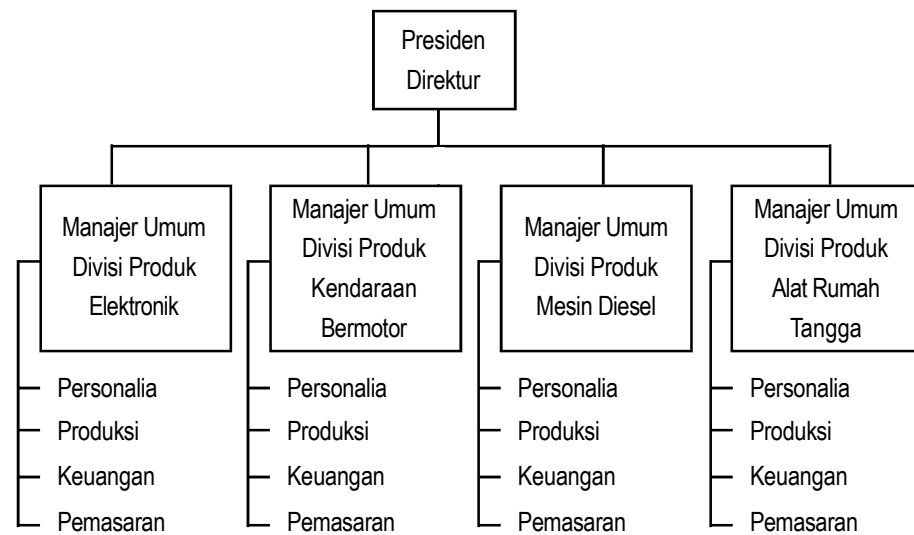
Organisasi divisional dapat mengikuti pembagian divisi atas dasar produk, wilayah (geografis), langganan, dan proses atau peralatan. Struktur organisasi divisional atas dasar produk. Setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk atau sekumpulan produk yang berhubungan (garis produk).

Divisionalisasi produk adalah pola logika yang dapat diikuti apabila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metode pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi.

Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah

Departementalisasi wilayah, kadang-kadang juga disebut departementalisasi daerah, regional atau geografis, adalah pengelompokan kegiatan menurut tempat operasi berlokasi atau satuan-satuan organisasi menjalankan usahanya.

Model Bagan Organisasi Departementalisasi Divisi



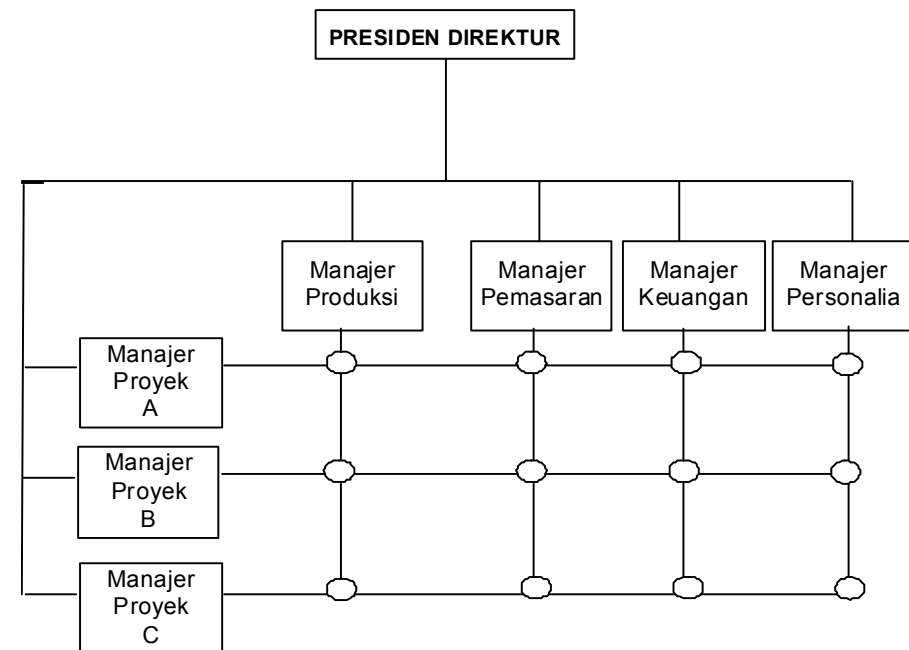
Bagan 7.2 Model Bagan Organisasi Departementalisasi Divisional

c. Organisasi Proyek dan Matriks

Bentuk organisasi proyek dan matriks adalah tipe departementalisasi campuran (*hybrid design*). Kedua struktur organisasi ini tersusun atas satu atau lebih tipe-tipe departementalisasi lainnya.

Struktur proyek dalam matriks bermaksud untuk mengombinasikan kebaikan kedua tipe desain fungsional dan divisional dengan menghindari kekurangan-kekurangannya.

Model Bagan Organisasi Departementalisasi Proyek Matriks



Bagan 7.3 Organisasi Departementalisasi Proyek Matriks

3. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar bergantung pada jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik. Demikian pula, jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik (Wikipedia). Istilah-istilah lain rentang manajemen: (1) *span of control*; (2) *span of authority*; (3) *span of attention* atau *span of supervision*.

Hubungan rentang manajemen dan koordinasi: "Semakin besar jumlah rentang, semakin sulit untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif."

Prinsip rentang manajemen berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh manajer.

1) *Alasan Penting dalam Memilih Rentang Kendali yang Memadai*
Menurut Wilson Bangun (2008: 89), yang menentukan rentang yang baik dan tepat.

- a) Rentang manajemen memengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka.
- b) Adanya hubungan antara rentang manajemen dan struktur organisasi, yaitu semakin sempit rentang manajemen, struktur organisasi akan berbentuk “tall”. Semakin lebar rentang manajemen akan membentuk struktur organisasi “flat” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Untuk memilih rentang manajemen, manajer harus mempertimbangkan hubungan manajer dengan bawahan dalam dua kelompok atau lebih, juga memerhatikan hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan.

Rentang kendali (*span of control/SOC*) adalah jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer pada satu waktu (Wikipedia). Pada awalnya, para ahli menduga bahwa hanya ada satu nilai ideal bagi SOC. Seiring dengan berkembangnya penelitian tentang hal ini, berbagai faktor ditemukan berpengaruh hingga akhirnya rentang kendali bergantung pada dua hal utama, yaitu industri suatu perusahaan dan perusahaan itu sendiri.

Pada umumnya, perusahaan menginginkan rentang kendali yang optimum agar jumlah manajer yang ada setara dengan jumlah pegawai yang ada. Nilai SOC dapat diperbesar dengan, misalnya, membuat pegawai lebih mandiri atau meningkatkan jumlah aturan.

Pandangan tentang rentang kendali ideal berubah sesuai dengan perubahan paradigma struktur organisasi. Pada awal dan pertengahan abad ke-20, ketika struktur hierarki lebih disukai, rentang kendali ideal berkisar sekitar 6 (6 bawahan untuk 1 manajer). Namun, sejak tahun 1960-an perkembangan gaya manajemen menjadi model yang lebih datar dan lebih lepas sehingga meningkatkan rentang kendali menjadi 15–25. Model organisasi virtual (*virtual organization*) yang sering diperbincangkan dewasa ini membuat rentang kendali semakin meningkat, meskipun pada model ini lebih tepat untuk menggunakan istilah “rentang kaitan lepas” (*span of loose links*). Konsep ini mengemuka dalam proyek CPTR. Dalam diskusi dengan

direksi, rentang kendali muncul sebagai salah satu tantangan yang dihadapi oleh manajemen (Hindle, T., 2008: 169–170).

Pada umumnya, permasalahan rentang kendali sama dengan keputusan mengenai jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer. Artinya, apakah organisasi akan lebih efektif apabila rentang kendali tersebut relatif luas atau sempit? Pertanyaan tersebut pada dasarnya menyangkut penentuan jumlah aktivitas antarpribadi yang dapat ditangani oleh seorang manajer departemen. Selain itu, rentang kendali harus ditentukan untuk mencakup bukan hanya bawahan yang ditugaskan secara normal, melainkan juga mereka yang berhubungan dengan manajer.

2) *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajer dalam Penentuan Rentang Manajemen*

Menurut Lockheed's (Boyne, Walter J., 1998), ada tujuh faktor yang memengaruhi manajer dalam penentuan rentang manajemen, yaitu sebagai berikut.

- a) Kesamaan fungsi diawasi: sejauh mana fungsi atau tugas bawahan yang manajer bertanggung jawab adalah sama atau berbeda.
- b) Kedekatan geografis fungsi diawasi: seberapa dekat terletak kepada pengelola fungsi atau bawahan.
- c) Kompleksitas fungsi diawasi: sifat fungsi atau tugas yang bertanggung jawab bagi manajer.
- d) Arah dan kontrol yang diperlukan oleh bawahan: tingkat pengawasan yang dibutuhkan bawahan.
- e) Koordinasi yang diperlukan pengawas: sejauh mana manajer harus mencoba untuk mengintegrasikan fungsi atau tugas dalam subunit atau di antara subunit dan bagian lain dari organisasi.
- f) Perencanaan yang diperlukan pengawas: sejauh mana manajer harus meninjau program dan kegiatan subunitnya.
- g) Bantuan pada atasan atas adanya organisasi: berapa banyak membantu dalam hal asisten dan personel pendukung dapat diandalkan manajer.

Pertimbangan ekonomis sebagai hal terpenting dalam penentuan rentang manajemen adalah: “Semakin lebar rentang manajemen, biaya untuk manajer menurun dan biaya untuk aktivitas operasional meningkat. Sebaliknya, semakin sempit rentang manajemen, biaya

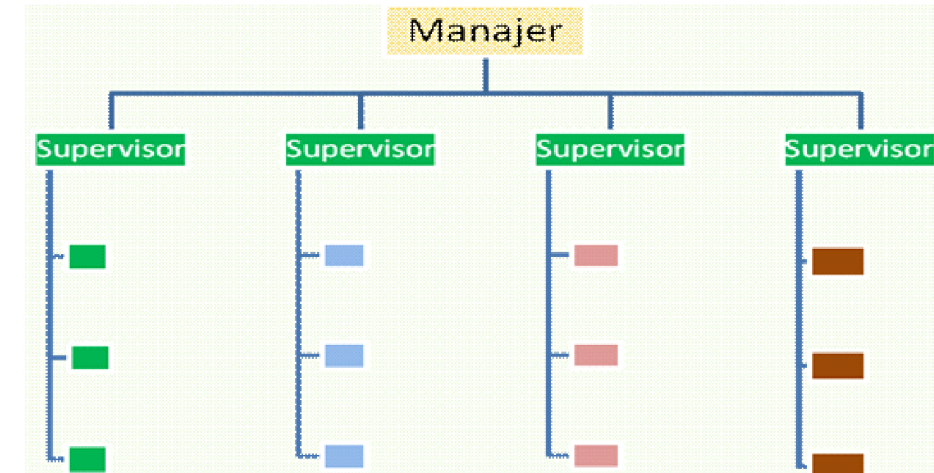
untuk manajer meningkat dan biaya untuk aktivitas operasional menurun". Beberapa realita yang dihadapi adalah:

- (1) Realitas bisnis; hal ini tidak hanya mempertimbangkan nilai ekonomi dasar, tetapi juga hal lain seperti tersebarnya operasional organisasi. Semakin tersebar suatu organisasi (dalam hal fungsi atau operasi), kebutuhan manajer tingkat menengah dan manajer tingkat yang lebih rendah diperlukan lebih banyak lagi.
- (2) Realitas manajemen; sistem organisasi manajemen juga akan memengaruhi jenis rentang yang diperlukan. Sebagai contoh, dalam organisasi yang bawahan diizinkan banyak keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaannya, rentang yang lebih luas mungkin diperlukan. Bawahan akan membuat lebih banyak keputusan menurut mereka sendiri. Hal itu terjadi pula, dalam organisasi dengan program perencanaan yang efektif, saat bawahan lebih sadar tentang tanggung jawab mereka dan kemungkinan sedikit membutuhkan pengawasan.
- (3) Realitas manusia; kepribadian dan kemampuan para manajer dan bawahan juga memengaruhi rentang yang dipilih. Beberapa manajer mungkin ingin mengawasi (atau lebih mampu mengawasi) bawahan mereka lebih dekat daripada yang lain, dalam hal rentang yang mereka sukai cenderung sempit. Bawahan yang terlatih dan sangat mampu (ahli) tidak begitu suka diawasi terlalu ketat. Manajer dengan bawahan seperti itu akan memerlukan rentang yang lebih luas.

Asas rentang kendali mensyaratkan berapa orang berada di bawah kekuasaan pimpinan sehingga mampu dilakukan pengawasan. Hal ini penting karena menyangkut efektivitas pengendalian anggota kelompok. Di dalamnya tergambar juga banyaknya hubungan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjang efisien tidaknya sistem perintah.

Rentang kendali sangat penting karena menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.

Hubungan dalam rentang kendali digambarkan sebagai berikut.



Bagan 7.4 Rentang Kendali Manajemen

Sumber: Hirdi S.M. (kk.mercubuana.ac.id/files/32017-13-121534862025.doc)

Pada bagan 7.4 terlihat bahwa satu orang supervisor mengendalikan (mempunyai *span of control*) 3 orang dan seorang manajer mengendalikan 4 orang supervisor. Dalam mencapai tujuan organisasi, keempat supervisor itu harus melakukan koordinasi yang baik.

4. Koordinasi

Langkah keempat dalam pengorganisasian adalah koordinasi. Organisasi terbentuk karena adanya koordinasi antardivisi atau hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, dan saling bekerja sama untuk melahirkan dan merealisasikan maksud, sasaran, dan tujuan organisasi. Hal ini menjadi sangat penting agar organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Koordinasi (*coordination*) adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi, individu dan departemen/bagian akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi.

Koordinasi adalah kegiatan mengatur dan membawa personal, metode, bahan, buah pikiran, saran-saran, cita-cita, dan alat-alat dalam lingkungan kerja yang harmonis, saling mengisi, dan saling

menunjang sehingga pekerjaan berlangsung efektif dan seluruhnya terarah pada pencapaian tujuan yang sama.

Flavio Soares Correa da Silva dan Jaume Agusti-Cullell (3003: 5) mendefinisikan, “*Coordination is at the heart of the concept of an organization, together with the concepts of agent and agency.*” Adapun menurut *Merriam-Webster Collegiate English Dictionary*, koordinasi atau “*coordination*” bermakna “*The harmonious functioning of part for effective result.*”

Hasibuan (2006: 85) berpendapat, “Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.”

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah (departemen atau bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif (Handoko, 2003: 195).

Berdasarkan pengertian di atas, jelas bahwa koordinasi adalah tindakan seorang pimpinan untuk mengusahakan terjadinya keselarasan, antara tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau bagian yang satu dengan bagian yang lain. Dengan koordinasi terjadi keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Manfaat koordinasi, antara lain: (a) menghindari perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi; (b) menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan organisasi atau pejabat merupakan yang paling penting; (c) menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi; (d) menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktivitas dalam organisasi; (e) menimbulkan kesadaran di antara para pegawai untuk saling membantu.

Hasibuan (2006: 86) berpendapat bahwa fungsi koordinasi adalah: (a) mencegah terjadinya kekacauan, percekcoakan, dan penggandaan atau kekosongan pekerjaan; (b) menyelaraskan dan mengarahkan orang-orang dan pekerjaannya untuk pencapaian tujuan perusahaan; (c) memanfaatkan sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan; (d)

membantu semua unsur manajemen dan pekerjaan dalam tercapainya tujuan organisasi; (e) mengintegrasikan semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan pada sasaran yang diinginkan.

Hasibuan (2006: 87) berpendapat bahwa sifat-sifat koordinasi adalah: (a) koordinasi bersifat dinamis, bukan statis; (b) koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinator dalam rangka mencapai sasaran; (c) koordinasi meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan.

Adapun asas koordinasi adalah asas (*scalar principle* = hierarki) artinya koordinasi dilakukan menurut jenjang kekuasaan dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan jenjang-jenjang yang berbeda satu sama lain. Asas hierarki ini merupakan setiap atasan (koordinator) harus mengoordinasikan bawahan secara langsung. *Scalar principle* merupakan kekuasaan mengoordinasikan yang harus bekerja melalui suatu proses formal.



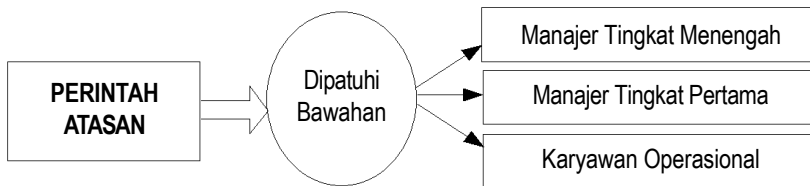
D. Kekuasaan dalam Organisasi

1. Wewenang

Pengertian Wewenang

Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai. T. Hani Handoko (2003) membagi wewenang dalam dua sumber, yaitu teori formal (pandangan klasik) dan teori penerimaan.

- a. Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Secara klasik, wewenang dimiliki oleh atasan dan bawahan berkewajiban mematuinya. Kondisi ini dapat menimbulkan kekuasaan yang sewenang-wenang. Menurut Wilson Bangun (2008: 96), dalam tingkatan manajemen, pimpinan puncak memberikan perintah kepada manajer tingkat menengah, kemudian kepada manajer tingkat pertama sampai karyawan operasional untuk dilaksanakan. Untuk lebih jelasnya, perhatikan bagan berikut.



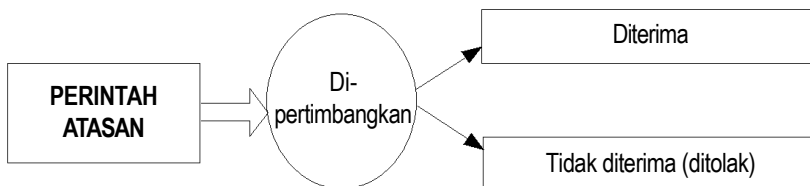
Bagan 7.5 Pandangan Klasik

Sumber: Dimodifikasi dari (Wilson Bangun, 2008: 96)

Pandangan pengakuan berdasarkan adanya pengakuan dari seseorang yang dipengaruhi terhadap orang lain yang mempengaruhi mereka. Dengan demikian, dalam lingkup sempit, wewenang yang sah belum tentu memperoleh pengakuan orang lain.

- b. Pandangan berdasarkan penerimaan, memandang bahwa kewenangan formal cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan bergantung pada beberapa persyaratan, antara lain: (1) bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan; (2) pada saat bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia yakin bahwa hal tersebut tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi; (3) bawahan yakin apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi maupun motif pribadi atau kelompok; (4) bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkan.

Menurut Wilson Bangun (2008: 96), banyak organisasi, yang menerima wewenang formal dengan menggunakan pandangan penerimaan, ternyata berhasil dalam mencapai tujuannya. Bagan 7.6, menunjukkan pandangan penerimaan.



Bagan 7.6 Pandangan Penerimaan

Sumber: Dimodifikasi dari Wilson Bangun (2008: 96)

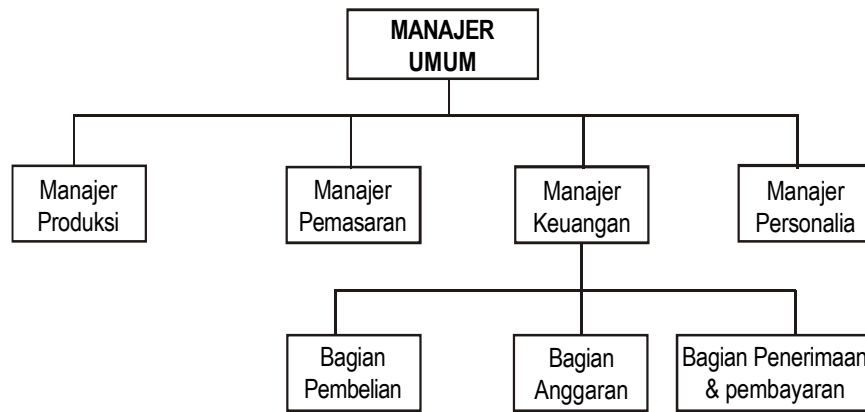
Chester Bamard (1938) menjelaskan bahwa seseorang bersedia menerima komunikasi yang bersifat kewenangan apabila: (1) memahami komunikasi tersebut; (2) tidak menyimpang dari tujuan organisasi; (3) mampu secara mental dan fisik untuk mengikutinya. Agar wewenang yang dimiliki oleh seseorang dapat ditaati oleh bawahan, diperlukan kekuasaan.

Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan untuk melakukan wewenang dengan cara memengaruhi individu, kelompok, keputusan. Menurut jenisnya, kekuasaan dibagi menjadi dua, yaitu: (1) kekuasaan posisi (*position power*); yang didapat dari wewenang formal, bergantung pada besarnya pendelegasian orang yang menduduki posisi tersebut; (2) kekuasaan pribadi (*personal power*); berasal dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar para pengikut mengagumi, respek dan merasa terikat pada pimpinan. Macam-macam kekuasaan, yaitu: (1) kekuasaan balas jasa (*reward power*); berupa uang, suaka, perkembangan karier, dan sebagainya yang diberikan untuk melaksanakan perintah atau persyaratan lainnya; (2) kekuasaan paksaan (*coercive power*); berasal dari yang dirasakan oleh seseorang bahwa hukuman (dipecat, ditegur, dan sebagainya) akan diterima apabila tidak melakukan perintah.

2. Pembagian Wewenang

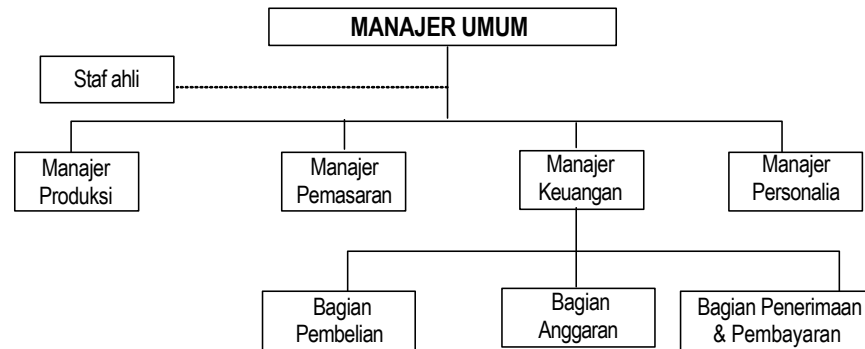
Pembagian wewenang dimiliki oleh manajer lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara langsung. Dalam bagan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai manajemen tingkat bawah.

- a. *Wewenang lini*, yaitu wewenang yang dimiliki atasan terhadap bawahannya langsung. Hal ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi. Bagan 7.7 menunjukkan bahwa berdasarkan garis komando, bagian pembelian bertanggung jawab kepada manajer keuangan berikut.



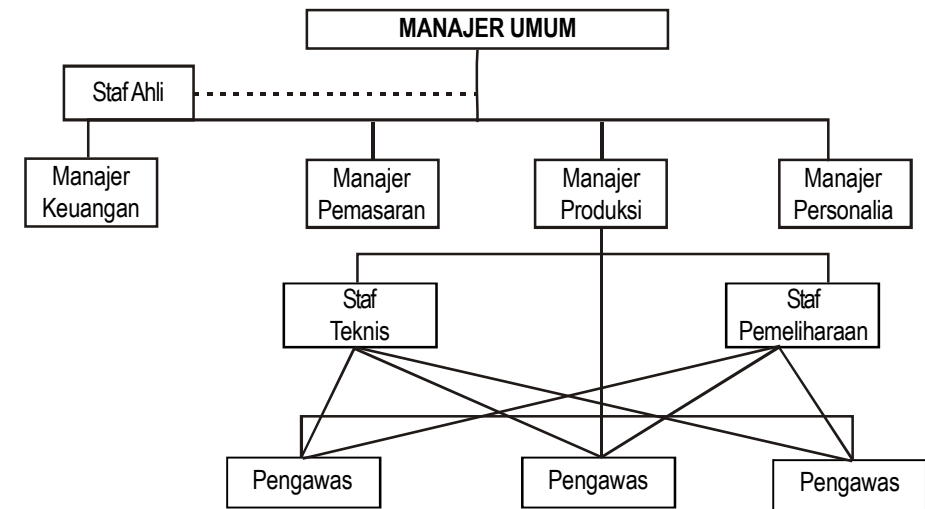
Bagan 7.7 Wewenang Lini

- b. *Wewenang staf*, yaitu wewenang yang dimiliki oleh satuan staf atau para spesialis untuk menyarankan, memberikan rekomendasi, atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan wewenang kepada anggota staf untuk memerintah lini mengerjakan kegiatan tertentu.



Bagan 7.8 Wewenang Staf

- c. *Wewenang staf fungsional*, yaitu hubungan terkuat yang dapat dimiliki staf dengan satuan-satuan lini. Jika dilimpahi wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staf spesialis mempunyai hak untuk memerintah satuan lini sesuai dengan kegiatan fungsional yang merupakan spesialisasi dari staf bersangkutan. Sebagai contoh, seorang spesialis keamanan mempunyai wewenang untuk memerintah manajer laboratorium penelitian untuk menutup laboratorium apabila gas berbahaya mencapai tingkat tertentu yang membahayakan.



Bagan 7.9. Wewenang Staf Fungsional

3. Pendelegasian Wewenang

Delegasi (*delegation*) berarti memberikan sebagian kekuasaan kepada orang lain untuk melaksanakannya. Pendelegasian wewenang biasanya dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya berkaitan dengan pekerjaan/tugas dan tanggung jawabnya.

Malayu S.P. Hasibuan (1996) menyebutkan pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* kepada *delegate* untuk dikerjakannya atas nama *delegator*.

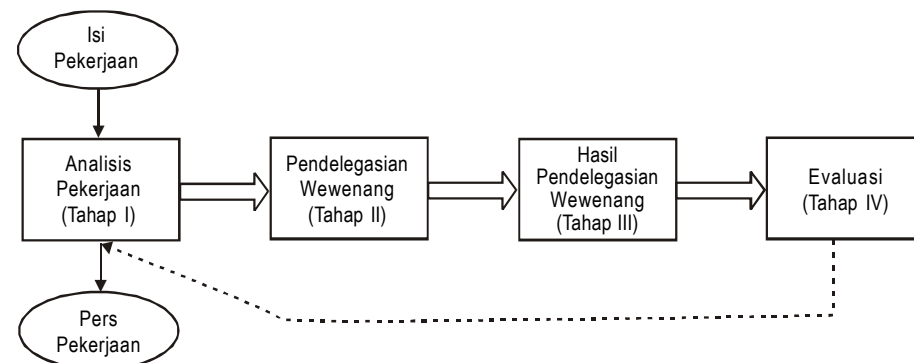
Pendelegasian wewenang merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi karena alasan berikut: (1) adanya keterbatasan; supaya sebagian tugas dan pekerjaan manajer dapat dikerjakan oleh para bawahannya; (2) merupakan kunci dinamika organisasi; (3) menciptakan adanya ikatan, hubungan formal, dan kerja sama antara atasan dan bawahan; (4) memperluas ruang dan gerak waktu seorang manajer; (5) membuktikan adanya pimpinan dan bawahan dalam organisasi. Tanpa pendelegasian wewenang, tidak ada atasan dan bawahan dalam organisasi.

Adapun asas-asas pendelegasian wewenang, antara lain: (1) asas kepercayaan; (2) asas delegasi atau hasil yang diharapkan; (3) asas penentuan fungsi atau asas kejelasan tugas; (4) asas rantai berkala; (5) asas tingkat wewenang; (6) asas kesatuan komando; (7) asas

keseimbangan wewenang dan tanggung jawab; (8) asas pembagian kerja; (9) asas efisiensi; (10) asas kemutlakan tanggung jawab.

Pendelegasian wewenang diperlukan agar manajer dapat menggunakan dan memanfaatkan sumber-sumber daya ekonomi yang dimiliki secara optimal. Hal ini berarti semakin diperlukan adanya pendelegasian kekuasaan, yang berarti pendelegasian wewenang selalu diikuti dengan pembebanan tugas dan tanggung jawab.

Adapun kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam melakukan pendelegasian wewenang, menurut Wilson Bangun (2008: 99), meliputi empat tahap penting berikut ini.



Bagan 7.9 Tahapan Pendelegasian Wewenang

Tahap pertama, manajer melakukan analisis pekerjaan untuk memperoleh informasi/isi suatu pekerjaan yang akan didelegasikan serta menentukan persyaratan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, (pendidikan, pengalaman, usia, dan persyaratan lainnya), hal ini merupakan standar kerja yang harus dipenuhi, selanjutnya menetapkan tanggung jawab. Hal ini menimbulkan tanggung jawab sekaligus kewajiban orang lain untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Tahap kedua, manajer memberikan wewenang untuk berbuat sesuatu, yaitu hak melakukan sesuatu dengan berbagai cara yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Tahap ketiga, manajer membuat suatu pertanggungjawaban. Dalam menerima tugas karyawan yang berkewajiban secara langsung pada manajer, menyelesaikan tugas yang telah disepakati.

Tahap keempat, manajer melakukan evaluasi atas tugas yang telah didelegasikan. Berdasarkan hasil evaluasi, akan diketahui apakah

pertanggungjawaban pekerjaan sesuai dengan tujuan dan persyaratan pekerjaan yang didelegasikan.

4. Desentralisasi dan Sentralisasi

Desentralisasi dan sentralisasi merupakan kelanjutan dari pendelegasian wewenang. Bagian ini menggambarkan cara manajer, menerapkan delegasi wewenang kepada para bawahannya. Manajer membuat suatu keputusan mengenai banyaknya delegasi yang diinginkan sebagai pedoman pada seluruh bagian dalam organisasi. Hal ini mengarah pada cara manajer mengambil keputusan dan tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang pada level bawah pada suatu organisasi (Zalfa, 2007).

Desentralisasi juga merupakan pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi. Pada saat ini banyak perusahaan atau organisasi yang memilih serta menerapkan sistem desentralisasi karena dapat memperbaiki serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas suatu organisasi.

Adapun sentralisasi adalah memusatkan seluruh wewenang kepada sejumlah kecil manajer atau yang berada di posisi puncak pada suatu struktur organisasi.

Kelemahan sistem sentralisasi adalah seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah pemerintah pusat tidak harus memikirkan permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinasikan oleh pusat.

E. Pengaturan Sumber Daya Manusia

1. Hakikat Pengisian Sumber Daya Manusia (Staffing)

a. Pengertian Pengisian Staf (Staffing)

Pengisian staf (*staffing*) merupakan cara pengolaan sistem sumber

daya manusia agar pegawai dapat dimanfaatkan secara efektif. Penataan staf merupakan salah satu fungsi manajemen yang berkaitan dengan identifikasi tingkat kebutuhan karyawan, penarikan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, penilaian, dan peningkatan profesionalisme karyawan.

Menurut R. Duane dan J. Clifton (1989: 239), *staffing* merupakan proses formal dari memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya berijazah atau memenuhi syarat untuk mendekati tujuan, dan mewakili sumber hidup dari setiap perusahaan/lembaga. *Staffing* dapat diartikan pula sebagai proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat. (Jhon, 1984). Hal ini merupakan bagian dari tugas manajer organisasi.

Samsudin (2006: 23) mengemukakan hal-hal yang berkenaan dengan MSDM, yaitu: (a) penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan; (b) tanggung jawab pengelolaan SDM tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan; (c) adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan; (d) terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

b. Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Hal ini karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah untuk menghadapi kondisi tersebut.

Menyimak kenyataan ini, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak sekadar administratif, tetapi lebih mengarah pada kemampuannya dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

c. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM adalah memperbaiki kontribusi produktif pegawai terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab

secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan MSDM mencerminkan strategi manajer dan menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi SDM, dan orang-orang yang terpengaruh. Secara umum, tujuan MSDM mencakup empat aspek, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan individual.

Tujuan sosial MSDM adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya (Samsudin, 2006: 30).

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Samsudin, 2006: 32). Dengan demikian, manajer dalam hal ini berupaya meningkatkan pengelolaan pegawainya dengan cara memberikan pelayanan konsultasi yang tepat, mengelola program rekrutmen yang efektif, pelatihan, dan mampu menguji realitas ketika guru dan pegawai mengemukakan gagasan baru untuk mengembangkan organisasi.

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi (Samsudin, 2006: 32). Apabila tujuan organisasi dan tujuan pribadi tidak sesuai, pegawai akan memilih untuk menarik diri dari organisasi.

d. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Rekrutmen dapat dilakukan melalui pemasangan iklan dalam media massa, pengajuan permohonan pada institusi-institusi pendidikan, dan lain-lain.

Rekrutmen dapat dibagi pada dua jenis, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Rekrutmen internal*, yaitu proses untuk mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan memper-timbangkan tenaga kerja yang telah ada atau yang telah dimiliki oleh perusahaan. Dengan kata lain, rekrutmen internal adalah proses memperoleh tenaga kerja dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh perusahaan. Bentuk rekrutmen internal tersebut dapat berupa rotasi atau penempatan tenaga kerja pada tingkatan manajemen yang sama, tetapi berbeda departemen atau bagian, dapat juga berupa promosi, yaitu berupa penempatan tenaga kerja yang ada ke jabatan yang tingkat manajemen yang

lebih tinggi. Rekrutmen internal memiliki kelemahan, yaitu penempatan tenaga kerja baru dan jabatan baru akan menyebabkan tenaga kerja yang digantikannya mengalami efek psikologis. Akibatnya, produktivitas dari tenaga kerja yang baru ataupun yang lama belum tentu akan meningkat terkait dengan efek ini.

- 2) *Rekrutmen eksternal*, yaitu perusahaan mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang akan ditempatkan pada suatu jabatan tertentu yang diperolehnya dari luar perusahaan, atau dengan nama *outsourcing*. Upaya yang dapat dilakukan mendapatkan tenaga kerja ini, yaitu melalui iklan media massa, interviu di kampus-kampus, atau melalui agen penyaluran tenaga kerja tertentu. Kelebihan dari rekrutmen eksternal adalah perusahaan memiliki peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang lebih baik dari yang dimiliki saat ini atau memperoleh tenaga kerja yang akan membawa semangat baru yang akan berdampak positif bagi perusahaan. Keterbatasan rekrutmen eksternal ini adalah dalam hal adaptasi tenaga kerja terhadap rekrutmen eksternal ini.

e. *Proses Seleksi Sumber Daya Manusia*

Seleksi sumber daya manusia adalah upaya untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi dari sekian banyak pendaftar atau calon tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan/ lembaga.

Ernie Trisnawati *et.al.* (2005: 201–204) menjelaskan bahwa seleksi merupakan langkah yang harus dilakukan perusahaan setelah perusahaan menetapkan jenis rekrutmen yang akan dilakukan, baik internal maupun eksternal.

Hal-hal yang biasanya dilakukan perusahaan terkait dengan proses seleksi, yaitu: (1) seleksi administrasi; (2) seleksi kualifikasi; (3) seleksi sikap dan perilaku.

Adapun langkah-langkah dalam prosedur seleksi yang dapat digunakan, yaitu:

- 1) wawancara pendahuluan;
- 2) pengumpulan data pribadi (biografis);
- 3) pengujian (testing);

- 4) wawancara yang lebih mendalam;
- 5) pemeriksaan referensi-referensi prestasi;
- 6) pemeriksaan kesehatan;
- 7) keputusan pribadi;
- 8) orientasi jabatan.

f. *Orientasi dan Penempatan*

Setelah diseleksi, karyawan ditempatkan pada suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk orientasi. Tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.

Tujuan orientasi adalah membantu karyawan baru membuat penyesuaian yang baik di tempat kerja.

Fungsi dan manfaat orientasi:

- 1) membuat karyawan baru merasa diterima dan nyaman;
- 2) menciptakan persepsi positif terhadap organisasi;
- 3) mengomunikasikan prosedur dasar organisasi kepada karyawan baru;
- 4) membentuk dasar untuk pelatihan berkelanjutan;
- 5) mengonfirmasikan keputusan karyawan untuk bergabung dengan organisasi;
- 6) memulai proses pengintegrasian karyawan baru ke dalam angkatan kerja organisasi (Pandia dkk., 2006: 48).

g. *Pendidikan dan Pelatihan*

Program pelatihan merupakan program untuk melatih keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Belajar mempunyai arti sebagai perubahan perilaku, perubahan jangka panjang yang berasal dari pengalaman atau latihan.

Prinsip-prinsip Belajar dalam Diklat

Agus Sabardi (1987: 129) menjelaskan, beberapa prinsip untuk belajar adalah: (1) motivasi; (2) penguatan; (3) latihan; (4) materi yang relevan.

Tujuan Pelatihan

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas kerja karyawan dan mencapai hasil kerja yang

telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training*) dan/atau pengembangan. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci, dan rutin. Adapun pengembangan lebih luas ruang lingkupnya dalam meningkatkan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian serta penyesuaian diri dengan kemajuan teknologi.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan).

Lebih spesifik, Made Pidarta (2004: 115) menyebutkan bahwa tujuan latihan dan pendidikan personalia adalah: (1) meningkatkan kualitas *output*; (2) meningkatkan kuantitas *output*; (3) merealisasikan perencanaan personalia; (4) meningkatkan moral kerja; (5) meningkatkan penghasilan atau kesejahteraan; (6) meningkatkan kesehatan dan keamanan; (7) mengembangkan personalia.

Latihan dan Pengembangan

Pada umumnya, karyawan dikembangkan dengan metode *on the job* yang biasa digunakan, yaitu:

- 1) *coaching*, yaitu atasan memberikan bimbingan dan pengarahan langsung kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka;
- 2) *planned*, yaitu pemindahan karyawan dalam saluran yang ditentukan melalui tingkatan organisasi yang berbeda;
- 3) *rotasi*; yaitu jabatan pemindahan karyawan melalui jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda;
- 4) penugasan sementara, yaitu bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan;
- 5) sistem-sistem penilaian presentasi formal.

h. Penilaian Sumber Daya Manusia

Tujuan penilaian adalah meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah, mengidentifikasi kesulitan yang membatasi peningkatan, dan menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan.

Sparman (1998: 161) menegaskan bahwa efektivitas dari suatu penilaian itu sepenuhnya bergantung pada keahlian penilai. Prosedur-prosedur itu dapat membantu atau merintang dalam proses tersebut, tetapi faktor utamanya adalah kemampuan profesional para manajer dan supervisor yang melaksanakan penilaian itu.

Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalia dan potensinya untuk berkembang. Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka, sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesi/karier.

Manfaat penilaian kinerja adalah mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan (Rivai dan Basri, 2004: 55). Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan), dan perusahaan/lembaga.

i. Imbalan/Balas Jasa (Kompensasi)

Menurut Hasibuan (2000: 117), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.

Menurut Timpe (1999: 72), kompensasi adalah paket upah dan tunjangan untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang ditukar dengan sumbangan mereka untuk mencapai sasaran perusahaan.

j. Mutasi dan Promosi (Bagian dari Kompensasi)

Proses kegiatan memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat merupakan kegiatan mutasi. Nitisemito (1996: 71) berpendapat, kegiatan mutasi dilakukan untuk melaksanakan prinsip menempatkan pegawai tepat pada tempat tepat. Mutasi didasarkan pada beberapa alasan, yaitu kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, dan kesenangan. Dengan mutasi, pegawai diharapkan melaksanakan pekerjaan dengan efektif, efisien, dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Mutasi dapat bersumber dari manajemen dan pegawai. MSDM merupakan sumber sentral dalam pengambilan keputusan dan

penentuan segala kebijakan yang berhubungan dengan masalah kepegawaian. Gagasan mutasi berasal dari keinginan pegawai dengan mengajukan keinginannya untuk dipindahkan ke tempat kerja yang ada dalam organisasinya.

Promosi juga merupakan rangkaian kegiatan mutasi dengan tujuan memberikan motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dan meningkatkan kualitasnya dalam suatu organisasi. Samsudin (2006: 264) berpendapat, promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi. Promosi dilakukan bertitik tolak pada kepentingan organisasi.

Promosi yang didasarkan pada senioritas dihitung dari lamanya bekerja. Organisasi menempuh promosi, menurut Handoko (2000: 171), dengan pertimbangan: (a) penghargaan atas jasa seseorang dilihat dari segi loyalitas pada organisasi; (b) penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja; (c) mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.

2. Perencanaan Pengembangan Karier

a. Konsep Karier

Menurut Handoko (2000: 123), karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian, karier menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Simamora (2001: 504) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif yang subjektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang objektif, karier merupakan perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Menurut Walker (1980), bagi pegawai, karier dianggap lebih penting daripada pekerjaan. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, pegawai mungkin akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak

disukainya, asalkan ia tahu mempunyai prospek cerah dalam kariernya.

Sebaliknya, bagi organisasi, kejelasan perencanaan dan pengembangan karier pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen. Dikemukakan oleh Walker (1980) bahwa *turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan-perusahaan yang sangat memerhatikan pengembangan karier pegawainya. Di samping itu, penanganan karier yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkat frustrasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, manajemen karier tidak hanya menjadi kewajiban bagi organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan yang sama pentingnya dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya.

b. Konsep Perencanaan Karier

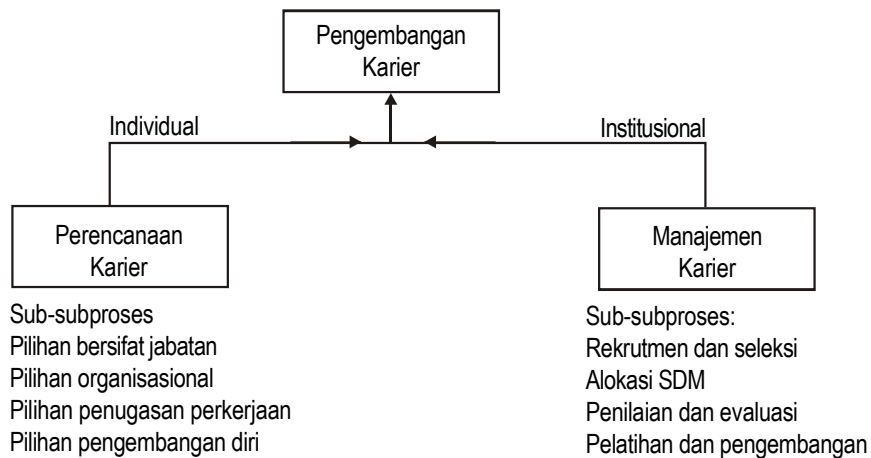
Menurut Simamora (2001: 504), perencanaan karier (*career planning*) adalah suatu proses yang dilakukan individu untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Perencanaan karier melibatkan pengidentifikasian tujuan yang berkaitan dengan karier dan penyusunan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Simamora (2001: 519), individu merencanakan karier untuk meningkatkan status dan kompensasi, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuannya dalam pasar tenaga kerja yang berubah.

Pada sisi lain, organisasi mendorong manajemen karier individu karena ingin mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; menyatakan minat pada karyawan; meningkatkan produktivitas; mengurangi *turn over* karyawan; memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi terhadap bawahannya; menciptakan rekrutmen yang positif.

c. Konsep Pengembangan Karier

Menurut Simamora (2001: 504), terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu/pegawai dan organisasi dalam mengelola karier, seperti terlihat pada bagan berikut ini.



Bagan 7.10 Perbedaan Individu dengan Organisasi dalam Mengelola Karier

Menurut Mondy (1993: 362 dan 376), pengembangan karier (*career development*) meliputi aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karier yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karier yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut: (1) suatu pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantangan yang berbeda, yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal; (2) bentuk pengembangan kemampuan yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*; (3) pengembangan akan terjadi jika seorang individu belum memperoleh kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu, individu yang telah memiliki kemampuan yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru; (4) waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

d. Konsep Manajemen Karier

Menurut Dessler (1997: 45), kegiatan personalia, seperti penyaringan, pelatihan, dan penilaian berfungsi untuk dua peran

dasar dalam organisasi, yaitu: (a) peran tradisional adalah menstafkan organisasi mengisi posisi-posisinya dengan karyawan yang mempunyai minat, kemampuan, dan keterampilan yang memenuhi syarat; (b) memastikan bahwa minat jangka panjang dari karyawan dilindungi oleh organisasi dan bahwa karyawan didorong untuk bertumbuh dan merealisasikan potensinya secara penuh.

Menurut Simamora (2001: 504), manajemen karier (*career management*) adalah proses memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawai untuk menyediakan suatu kumpulan orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan pada masa yang akan datang.

3. Implementasi Perencanaan dan Pengembangan Karier dalam Organisasi

a. Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan kegiatan atau usaha untuk mengatakan perjalanan karier pegawai serta mengidentifikasi hal-hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan karier tertentu.

b. Perencanaan Karier Individual Pegawai

Bagi pegawai, perencanaan karier di tingkat organisasi tidak akan dianggap penting apabila tidak ada hubungannya dengan karier pegawai tersebut. Oleh karena itu, perencanaan karier di tingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karier di tingkat individu pegawai.

Telah dijelaskan bahwa perjalanan karier seorang pegawai dimulai sejak ia masuk ke sebuah organisasi dan berakhir ketika ia berhenti bekerja di organisasi tersebut. Hal ini berlaku bagi siapa pun yang bekerja di organisasi tersebut, dari pegawai di tingkat yang paling rendah sampai ke tingkat pimpinan yang paling tinggi.

Pada dasarnya tujuan perencanaan karier untuk seorang pegawai adalah mengetahui sedini mungkin prospek karier pegawai tersebut pada masa depan serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil agar tujuan karier tersebut dapat dicapai secara efektif-efisien.





BAB 8

FUNGSI PENGGERAKAN

Pada dasarnya, setiap instansi pemerintah ataupun swasta tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk itu, pimpinan hendaknya berusaha agar karyawan mempunyai motivasi tinggi untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Di sinilah pentingnya peranan motivasi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tema sentral dari pembahasan tentang pergerakan sebagai fungsi organik manajerial adalah fungsi pergerakan dapat dikatakan sebagai fungsi yang terpenting, sekaligus yang paling sulit.

Fungsi pergerakan adalah suatu fungsi pembimbingan dan pemberian pengarahan dari pimpinan serta penggerakkan orang-orang agar mereka mau bekerja. Fungsi ini sangat penting sebab rapinya perencanaan serta tertibnya pengorganisasian ataupun tepatnya penempatan orang, belum menjamin bergeraknya organisasi ke arah sasaran (tujuannya) (Soekarno, 1984: 86).

Motivasi, komunikasi, dan dinamika kelompok pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan mendorong semangat kerja para karyawan agar bekerja keras dengan mengerahkan kemampuan dan keterampilan demi terwujudnya tujuan organisasi. Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi yang mendorong karyawan merasa mendapat inspirasi untuk bekerja

keras. Memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi karyawan untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberian motivasi kepada para pekerja harus sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Pekerja yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, sumber motivasinya tidak hanya ditentukan oleh sarana motivasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kebutuhan.



A. Hakikat Penggerakan (*Actuating*)

1. Pengertian dan Hakikat Penggerakan atau *Actuating*

Penggerakan atau *actuating* mempunyai arti dan peranan yang sangat penting. Hal ini karena di antara fungsi manajemen lainnya, penggerakan merupakan fungsi secara langsung berhubungan dengan manusia (pelaksana). Dengan fungsi penggerakan ini, ketiga fungsi manajemen yang lain baru efektif.

Penggerakan atau *actuating* adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi, *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif (Westriningsih, 2009: 11).

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai “keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.”

Menurut Arifin Abdul Rahman (1999), penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk membuat orang lain menyukai dan dapat bekerja.

Pada dasarnya, menggerakkan orang lain bukan hal yang mudah. Untuk menggerakkannya, manajemen dituntut untuk memiliki kemampuan atau seni untuk menggerakkan orang lain. Kemampuan atau seni menggerakkan orang lain disebut kepemimpinan atau *leadership*.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat dirumuskan bahwa penggerakan merupakan kegiatan manajemen untuk menggerakkan dan membuat orang lain suka dan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien sehingga tindakan yang telah dilakukan menyebabkan suatu organisasi dapat berjalan.

Para ahli menggunakan beragam istilah untuk menunjukkan fungsi penggerakan.

Henry Fayol menggunakan istilah, *commanding* untuk penggerakan, seperti terlihat dalam karyanya, *General and Industrial Administration*. Ia berpendapat bahwa cara terbaik untuk menggerakkan para anggota organisasi adalah dengan cara pemberian komando dan tanggung jawab utama bawahan terletak pada pelaksanaan perintah yang telah diberikan itu.

Luther Gullick dalam karyanya, *Papers on the Science of Administration*, menggunakan istilah *directing* untuk menggerakkan para bawahan. Istilah *directing* mempunyai makna pemberian petunjuk dan penentuan arah yang harus ditempuh para pelaksana kegiatan operasional.

George R. Terry menggunakan istilah *actuating* untuk penggerakan, seperti dalam bukunya, *Principles of Management*. Istilah *actuating* lebih “lunak” dibandingkan dengan istilah *commanding* dan *directing*.

John F. Mee (Siagian, Sondang P., 1988: 132) menggunakan istilah *motivating* untuk menggambarkan cara penggerakan bawahan yang dipandang paling tepat.

2. Ciri-ciri Penggerakan

Dalam menggerakkan sebuah organisasi, seorang manajer harus mampu bertanggung jawab terhadap semua keputusan yang telah dibuat. Ciri-ciri penggerakan dalam sebuah organisasi, yaitu:

- upaya yang dilakukan berlandaskan pengetahuan tentang kepemimpinan yang baik;
- mengacu pada perencanaan yang telah dibuat;
- adanya kemampuan untuk memimpin semua anggota organisasi;
- semua kegiatan organisasi diatur dengan baik;
- pemberian bimbingan, motivasi, dan pengarahan yang baik.

3. Beberapa Kegiatan Penggerakan

Kegiatan dalam penggerakan terdiri atas beberapa bagian, yaitu:

- a. dorongan (*motivating*), yaitu menggerakkan orang dengan memberikan rangsangan yang baik, alasan yang menimbulkan kemauan bekerja dengan baik;
- b. pimpinan (*leading*), yaitu memberikan bimbingan dengan contoh teladan;
- c. perintah/pengarahan (*directing*), yaitu memberikan pengarahan dengan petunjuk yang benar, jelas, dan tepat.

4. Fungsi Penggerakan

Fungsi penggerakan merupakan inti manajemen karena fungsi ini berhubungan langsung dengan faktor bawahan. Dalam menggerakkan bawahan, seorang pimpinan/manajer dituntut untuk menggerakkan bawahannya agar dengan senang hati mengikuti ajakan atau kehendak manajer.

Ada empat jenis utama fungsi penggerakan, yaitu:

- a. koordinasi kegiatan. Untuk setiap kegiatan yang akan diterapkan sesuai dengan rencana, manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan telah dilaksanakan tepat pada waktunya. Untuk mengoordinasikan pekerjaan tim, pekerja yang bertugas harus:
 - 1) mengoordinasikan fungsi para anggota tim;
 - 2) mengoordinasikan kegiatan;
 - 3) menyampaikan keputusan.
- b. menempatkan orang dalam jumlah, waktu, dan tempat yang tepat meliputi mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi.
- c. mobilisasi dan alokasi sumber daya fisik dan dana yang diperlukan, meliputi:
 - 1) pemantauan dan pengawasan;
 - 2) logistik (perolehan, penyaluran, penyimpanan, pengiriman, penyebaran, dan pengembalian barang);
 - 3) akuntansi;
 - 4) organisasi.
- d. keputusan yang berkenaan dengan informasi yang diperlukan.

5. Beberapa Halangan dalam Menjalankan Penggerakan

Kegagalan manajer dalam menumbuhkan motivasi stafnya terjadi karena manajer kurang memahami hakikat perilaku dan hubungan antarmanusia. Seperti konsep perilaku manusia yang dikemukakan oleh Maslow, di negara berkembang, prioritas utama adalah kebutuhan fisik, rasa aman, dan diterima oleh lingkungan, sedangkan di negara maju, kebutuhan yang menonjol adalah aktualisasi diri dan *self esteem*. Perbedaan tersebut juga akan memengaruhi etos kerja dan produktivitas kerja.

Beberapa halangan dalam menjalankan fungsi penggerakan adalah:

- a. kurangnya keahlian dalam menggunakan manajemen;
- b. beragam pendapat dalam memutuskan sesuatu;
- c. tidak adanya kerja sama yang kompak antaranggota organisasi;
- d. tidak menepati janji fungsi-fungsi penggerakan;
- e. dana dan fasilitas yang terbatas;
- f. kurangnya komunikasi dalam organisasi;
- g. tidak dapat membaca karakteristik setiap anggotanya;
- h. kurangnya rasa solidaritas yang tinggi.

B. Hakikat Konsep Motivasi

Pengertian motivasi dan definisi dalam organisasi berkisar pada dimensi subjektif yang terdapat dalam diri setiap individu dan mendorong lahirnya aktivitas. Motivasi merupakan pendorong utama perilaku seseorang dalam suatu pekerjaan. Seorang pekerja menjadi rajin atau tidak rajin, kreatif atau tidak kreatif, dapat ditelusuri melalui motivasi yang ada di dalam dirinya. Perhatian serius pada masalah motivasi membuat pimpinan di suatu organisasi dalam memanfaatkan motivasi di dalam diri setiap pekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Definisi Motivasi

Berikut ini adalah beberapa definisi motivasi yang diungkapkan oleh para ahli.

- a. Menurut Ellen A. Benowitz, motivasi adalah “kekuatan yang menyebabkan individu bertindak dengan cara tertentu. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan lebih giat bekerja, sementara yang rendah akan sebaliknya.”
- b. John R. Schermerhorn *et.al.* (2002: 147) mendefinisikan motivasi sebagai “mengacu pada pendorong dalam diri individu yang berpengaruh atas tingkat, arah, dan gigihnya upaya seseorang dalam pekerjaannya.”
- c. Laurie J. Mullins (2005) mendefinisikan motivasi sebagai “arahan dan kegigihan tindakan.”
- d. Motivasi menurut Martin Covington (1992: 12–13) adalah “... *deals with the why of behavior: Why for example, do individuals choose to work on certain tasks and not on others: why do they exhibit more or less energy in the pursuit of these tasks and why do some people persist until the task is completed, whereas others give up before they really starts, or in some cases pursue more elegant solutions long after perfectly sensible answers have presented themselves.*”
- e. Menurut Jere E. Brophy (2004: 4), motivasi adalah “... *a theoretical construct used to explain the initiation, direction, intensity, persistence, and quality of behavior, especially goal-directed behavior. Motives are hypothetical constructs used to explain why people are doing what they are doing.*”
- f. Jere E. Brophy pun mengutarakan bahwa “... *motivation is subjective and focused on the reasons behind our choices and actions.*”

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku untuk mencapai kepuasan dirinya. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial, untuk menunjang tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi tempat ia bekerja. Seseorang yang termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja (Winardi, 2001: 2).

Motivasi akan memberikan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan sehingga terjalin hubungan kerja yang baik antara karyawan dan pimpinan. Motivasi berkaitan erat dengan usaha, kepuasan pekerja, dan *performance* pekerjaan (Gomes, 1995: 178). Motivasi menjadi sangat penting karena dengan motivasi, setiap

karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 1996: 92).

Motivasi sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan. Tugas pimpinan adalah memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

2. Fungsi Motivasi

- a. mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan;
- b. mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
- c. penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

3. Tujuan Pemotivasian dalam Manajemen

- a. mendorong semangat kerja karyawan;
- b. meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- c. meningkatkan produktivitas karyawan;
- d. mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- e. meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- f. mengefektifkan pengadaan karyawan;
- g. menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- i. meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- j. mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- k. meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

4. Jenis-jenis Motivasi

Berdasarkan pengertian dan analisis tentang motivasi yang berhubungan dengan dunia kerja pokoknya, motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. *Motivasi intrinsik*, yaitu motivasi yang tercakup dalam situasi kerja dan memenuhi kebutuhan dan tujuan staf. Motivasi ini sering

disebut motivasi murni, yaitu motivasi yang sebenarnya timbul dari dalam diri sendiri. Motivasi ini timbul tanpa pengaruh dari luar. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang hidup dalam diri individu dan berguna dalam situasi kerja yang fungsional. Dalam hal ini pujian atau hadiah atau sejenisnya tidak diperlukan karena tidak akan menyebabkan individu bekerja untuk mendapatkan pujian atau hadiah.

- b. *Motivasi ekstrinsik*, yaitu motivasi yang disebabkan faktor dari luar. Motivasi ekstrinsik tetap diperlukan sebab tidak semua pekerjaan dapat menarik minat bawahan atau sesuai dengan kebutuhan. Dalam keadaan ini, motivasi terhadap pekerjaan perlu dibangkitkan oleh manajer agar mereka mau dan ingin bekerja secara lebih baik.

5. Teori-teori Motivasi

Sebagai konsep, motivasi perlu dijelaskan berdasarkan kaitan antar fakta yang ada di dalamnya secara empiris. Dengan demikian, lahirlah teori-teori yang meneliti seputar motivasi. Laurie J. Mullins (2005: 471) membaginya menjadi dua bagian besar, yaitu: (1) teori pemuasan; (2) teori proses. Adapun Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua membaginya menjadi tiga, yaitu: (1) teori-teori motivasi kepuasan; (2) teori-teori motivasi proses; (3) teori penguatan.

Tabel 8.1
Taksonomi Teori-teori Motivasi versi Lussier and Achua

Klasifikasi teori motivasi	Teori motivasi yang mewakili
1	2
1. Teori-teori motivasi. Pemuasan fokus pada penjelasan dan penaksiran perilaku berdasarkan motivasi kebutuhan para pekerja.	<p>a. Hierarki teori kebutuhan (Abraham Maslow) berpendapat bahwa pekerja termotivasi melalui lima tingkat kebutuhan, yaitu fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.</p> <p>b. Teori dua faktor (Frederick Herzberg) berpendapat bahwa pekerja termotivasi oleh motivator (kebutuhan tingkat tinggi) daripada faktor <i>maintenance</i> (pemeliharaan).</p> <p>c. Teori kebutuhan yang diperoleh berpendapat bahwa pekerja termotivasi oleh kebutuhan mereka untuk berprestasi, kekuasaan, dan afiliasi.</p>

2. Teori-teori motivasi proses	<p>a. Teori ekuitas berpendapat bahwa pekerja termotivasi ketika menganggap <i>input</i> yang mereka berikan sesuai dengan <i>output</i> yang dihasilkan.</p> <p>b. Teori ekspektansi berpendapat bahwa pekerja termotivasi ketika mereka yakin dapat menyelesaikan pekerjaan, mereka akan menerima <i>reward</i>, dan <i>reward</i> tersebut sesuai nilainya dengan upaya yang mereka curahkan.</p> <p>c. Teori tujuan berpendapat bahwa tujuan yang dapat dicapai, tetapi sulit akan memotivasi para pekerja.</p>
3. Teori penguatan berpendapat bahwa perilaku dapat dijelaskan, diprediksi, dan dikendalikan melalui akibat dari suatu perilaku.	<p>Tipe penguatan:</p> <p>a. positif;</p> <p>b. pengelakan (<i>avoidance</i>);</p> <p>c. penghilangan (<i>extinction</i>);</p> <p>d. penghukuman (<i>punishment</i>).</p>

C. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan dalam gagasan atau informasi seseorang ke orang lain. Komunikasi mempunyai pengertian tidak hanya berupa kata-kata yang disampaikan seseorang, tetapi mempunyai pengertian yang lebih luas, seperti ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya.

Komunikasi dapat menghubungkan antara bagian yang berbeda atau disebut rantai pertukaran informasi. Hal ini mengandung unsur-unsur: (a) sebagai kegiatan untuk seseorang mengerti; (b) sebagai sarana pengendalian informasi; (c) sebagai sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu.

Komunikasi dipandang dari sudut organisasi, Ngiliman Purwanto (1988: 20) memberikan rumusan bahwa "Komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak memengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi."

Proses komunikasi memungkinkan para manajer menjalankan tanggung jawabnya dan menggunakan informasi sebagai dasar

pembuatan keputusan dalam pembuatan fungsi manajemen, baik secara tertulis maupun lisan (T. Hani Handoko, 2001: 271).

2. Konsep, Tujuan, Model, dan Fungsi Komunikasi Organisasi

a. Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi dapat diartikan sebagai komunikasi yang dilakukan pimpinan, baik dengan karyawan maupun dengan pihak lain yang ada kaitannya dengan organisasi, dalam rangka pembinaan kerja sama yang serasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Effendy, 1989: 214).

Price (1997) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan di antara anggota organisasi.

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi manajer karena fungsi manajemen, seperti fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi kepemimpinan, dan pengendalian dapat dicapai melalui komunikasi (T. Hani Handoko, 2001: 271).

Wiryanto (2005) menegaskan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya, memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, melainkan lebih kepada anggotanya secara individual.

b. Tujuan dan Peran Komunikasi Organisasi

1) Tujuan komunikasi organisasi

Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut.

- a) Membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) antaranggota organisasi.

Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, komunikasi antara atasan kepada bawahan. *Kedua*, antara karyawan yang satu dan karyawan yang lain. *Ketiga*, antara karyawan kepada atasan.

- b) Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik, yaitu atasan sangat jarang atau tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, mengambil inisiatif, dan mengambil keputusan. Hal ini karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal, yaitu adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dan bawahan. Konsekuensi dari perilaku ini bahwa bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran.
- c) Komunikasi memelihara motivasi dengan memberikan penjelasan kepada karyawan tentang yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya, dan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika sedang berada di bawah standar (Robbins, 2002).
- d) Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang buruk bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antarpegawai. Sebaliknya, komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerja sama, dan kepuasan kerja.

2) Peran komunikasi organisasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam menunjang kelancaran aktivitas karyawan di perusahaan. Komunikasi organisasi merupakan suatu proses dinamis yang berfungsi sebagai alat utama bagi sukses atau tidaknya organisasi dalam hubungannya dengan lingkungan tugas.

Pincus (1986) menemukan komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, tetapi tidak sekuat hubungan antara komunikasi dan kepuasan. Chen *et.al.*, (2006) menyatakan komunikasi organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasi serta kinerja dan berhubungan negatif dengan tekanan pekerjaan. Meskipun demikian, Rodwell (1998) menyatakan bahwa variabel komunikasi berhubungan negatif dengan kinerja.

c. *Model dan Fungsi Komunikasi dalam Organisasi*

1) Model komunikasi dalam organisasi

Model komunikasi yang paling sederhana adalah adanya pengirim, berita (pesan) dan penerima.

2) Fungsi komunikasi dalam organisasi

Sendjaja (1994) menyatakan bahwa fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut.

a) Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Artinya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun untuk mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi. Adapun karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan. Di samping itu, juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

b) Fungsi regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

- 1) berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Selain itu juga memberi perintah atau instruksi agar perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya;
- 2) berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c) Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kenyataan ini membuat banyak pimpinan lebih suka untuk memersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Hal ini karena pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan dengan jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d) Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

- 1) saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, *newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi;
- 2) saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

d. *Gaya Komunikasi*

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika melaksanakan tindakan berbagi informasi dan gagasan.

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Tiap-tiap gaya komunikasi terdiri atas sekumpulan perilaku komunikasi yang digunakan untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*). Beberapa gaya komunikasi adalah sebagai berikut.

1) *The controlling style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak-pihak yang menggunakan *controlling style of communication* ini lebih memusatkan perhatian pada pengiriman pesan dibandingkan dengan upayanya untuk berharap pesan.

Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan dan terhadap umpan balik, kecuali jika umpan balik atau *feedback* tersebut digunakan untuk kepentingan pribadinya. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

2) *The equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan ataupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai, dan informal. Dalam suasana yang demikian, setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks.

Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi (*share*) di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3) *The structuring style*

Gaya komunikasi ini lebih memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis ataupun lisan untuk memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan, serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberikan perhatian pada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

4) *The dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif karena pengirim pesan atau *sender* memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* sering digunakan oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif adalah menstimulasi atau merangsang pekerja ataupun karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5) *The relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat, ataupun gagasan orang lain daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti, serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

6) *The withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang menggunakan gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang konkret adalah ketika seseorang mengatakan, "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini," ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab dan mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak digunakan dalam konteks komunikasi organisasi.

3. *Proses Komunikasi dalam Organisasi*

Ada dua proses komunikasi dalam organisasi, yaitu proses komunikasi internal dan proses komunikasi eksternal.

a. *Komunikasi internal*, yaitu pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam perusahaan sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen). Adapun empat dimensi komunikasi dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah adalah: (a) pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*); (b) penjelasan dari pimpinan tentang alasan suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*); (c) penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*); (d) pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
- 2) *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah: (a) penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan; (b) penyampaian informasi tentang

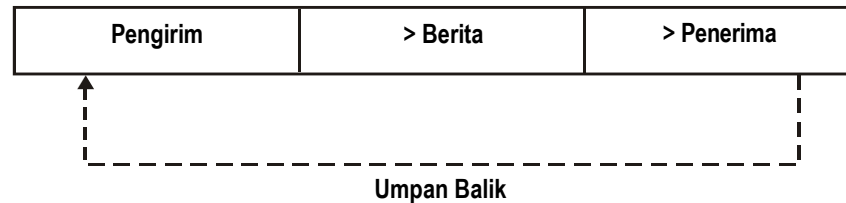
persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan; (c) penyampaian saran perbaikan dari bawahan; (d) penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya maupun pekerjaannya. Komunikasi ini menjadi terlalu rumit dan menyita waktu dan mungkin hanya segelintir kecil manajer organisasi yang mengetahui cara memperoleh informasi dari bawah. Sharma (1979) mengemukakan empat alasan komunikasi ke atas terlihat sangat sulit: (a) kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikirannya; (b) perasaan bahwa atasannya tidak tertarik pada masalah yang dialami pegawai; (c) kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai; (d) perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

3) *Horizontal communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah: (a) memperbaiki koordinasi tugas; (b) upaya pemecahan masalah; (c) saling berbagi informasi; (d) upaya pemecahan konflik; (e) membina hubungan melalui kegiatan bersama.

4) *Interline communication*, yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melalui batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran.

b. *Komunikasi eksternal*, yaitu komunikasi antara pimpinan organisasi (perusahaan) dengan khalayak audiens di luar organisasi. Contoh komunikasi eksternal, yaitu komunikasi dari organisasi pada khalayak yang bersifat informatif. Contohnya, majalah, *press release/media release*, artikel surat kabar atau majalah, pidato, brosur, poster, konferensi pers, dan lain-lain.

Model yang paling sederhana adalah model komunikasi antarpribadi.



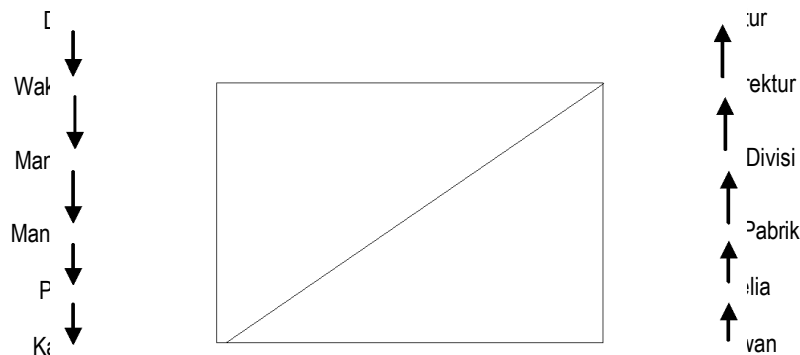
Bagan 8.1 Model Komunikasi Antarpribadi

4. Hambatan dan Peningkatan Komunikasi Efektif dalam Organisasi

a. Hambatan-hambatan Komunikasi dalam Organisasi

Hambatan organisasional terdiri atas sebagai berikut.

- 1) Tingkatan hierarki: Pada organisasi yang tumbuh dan berkembang akan terjadi berbagai masalah komunikasi karena menambah tingkatan membutuhkan waktu yang panjang dan ketepatannya semakin berkurang. Setiap tingkatan dapat menambah atau mengurangi, serta mengubah berita dengan aslinya.



Bagan 8.2 Hilangnya Informasi dalam Rantai Perintah

- 2) Wewenang manajerial: bahwa mengendalikan orang lain juga menimbulkan hambatan terhadap komunikasi. Atasan sering merasa bahwa mereka tidak dapat sepenuhnya menerima berbagai masalah, kondisi yang membuatnya tampak lemah. Adapun bawahan menghindari situasi untuk mengungkapkan informasi yang membuat posisinya tidak menguntungkan. Dua hal tersebut akan menimbulkan gap.

- 3) Spesialisasi; perbedaan fungsi, kepentingan, dan istilah lainnya membuat orang merasa ada dalam dunia yang berbeda, yang akhirnya menghalangi masyarakat, sulit memahami, dan mendorong terjadinya kesalahan-kesalahan.
- 4) Hambatan antarpribadi: kesalahan dalam komunikasi juga dipengaruhi oleh faktor ketidaksempurnaan manusia dan bahasa. Untuk itu, komunikator perlu memerhatikan: (1) persepsi selektif; (2) kedudukan komunikator dan keadaan membela diri; (3) pendengaran lemah; (4) ketidaktepatan penggunaan bahasa.

b. Peningkatan Efektivitas Komunikasi

- 1) Kebutuhan komunikasi yang efektif

Untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan beberapa cara, yaitu kesadaran akan kebutuhan komunikasi yang efektif dan penggunaan umpan balik.

Pada zaman modern ini, komunikasi merupakan subjek penting maka perusahaan besar biasanya menggunakan ahli komunikasi untuk membantu memecahkan masalah komunikasi internal.

Komunikasi umpan balik atau dua arah memungkinkan proses komunikasi berjalan lebih efektif dan dapat menciptakan lingkungan yang komunikatif dalam organisasi. Penggunaan manajemen partisipatif dan komunikasi tatap muka merupakan cara yang baik dalam meningkatkan efektivitas komunikasi melalui penggunaan umpan balik.

- 2) Komunikator yang lebih efektif

Agar lebih efektif, komunikator harus memberikan latihan-latihan dalam bentuk penulisan ataupun penyampaian berita secara lisan dengan maksud untuk meningkatkan pemahaman akan simbol-simbol, penggunaan bahasa yang baik dan benar, pengutaraan yang tepat dan kepekaan terhadap latar belakang penerima berita.

Salah satu alat yang digunakannya adalah *active listening* yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan manajemen para manajer. Sebagai dasar peralatan ini adalah penggunaan *reflective statements* (pernyataan balik) oleh para pendengar.

The American Management Association (AMA) menyusun sepuluh pedoman efektivitas komunikasi organisasi (AMA, *The Commandments of Good Communication*: 1955), yaitu:

- a) cobalah menjernihkan gagasan Anda sebelum berkomunikasi;
- b) telitilah kegunaan sebenarnya dari setiap komunikasi;
- c) pertimbangkan situasi manusia dan fisik secara keseluruhan apabila Anda berkomunikasi;
- d) berkonsultasi dengan orang lain, apabila perlu dalam merencanakan komunikasi;
- e) berhati-hatilah ketika Anda berkomunikasi, mengenai nada ataupun isi pokok dan pesan Anda;
- f) ambillah kesempatan apabila muncul untuk menyampaikan sesuatu yang dapat membantu atau bernilai bagi penerima;
- g) lakukan tindak lanjut komunikasi Anda;
- h) berkomunikasi untuk hari esok sebaik hari ini;
- i) pastikan bahwa tindakan Anda mendukung komunikasi Anda;
- j) berusaha tidak hanya untuk dimengerti, tetapi juga untuk mengerti, serta jadilah pendengar yang baik.

3) Penggunaan komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive*, *informative*, *influencing*, dan *evaluative*.

Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol-simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

Pustaka Setia



BAB 9

FUNGSI PENGAWASAN

Pengawasan dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting dalam tercapainya tujuan organisasi. Tanpa pengawasan, kemungkinan terjadi penyimpangan dan kesalahan terus-menerus semakin membengkak sehingga sulit diperbaiki.

A. Hakikat Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan (Controlling)

Menurut Murdick (Nanang Fattah, 1996: 102), pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan organisasi, seberapa pun luas dan rumitnya suatu organisasi. Menurut paham klasik, pengawasan adalah suatu proses yang bersifat memaksa agar kegiatan pelaksanaan dapat disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengawasan berfungsi sebagai alat untuk memantau aktivitas kegiatan manajemen, yang dimulai dari memantau dan menilai perencanaan dan pelaksanaan, untuk kemudian melakukan perbaikan serta mencegah agar kesalahan dan penyimpangan tidak terulang. Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan adalah tindakan atau proses kegiatan untuk mengontrol dan menilai pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau ditetapkan.

Menurut Winardi (Sondang P. Siagian, 2000: 257), pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Menurut Basu Swasta, Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan, sedangkan menurut Komaruddin, pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan, tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja telah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip yang ditetapkan.

2. Prinsip-prinsip dan Bentuk Pengawasan

a. Prinsip-prinsip Pengawasan

Beberapa prinsip pengawasan yang perlu diperhatikan menurut Massie (1973) adalah: (a) tertuju pada strategi kunci sasaran yang menentukan keberhasilan; (b) menjadi umpan balik sebagai bahan revisi dalam mencapai tujuan; (c) fleksibel dan responsif terhadap perubahan-perubahan kondisi dan lingkungan; (d) cocok dengan organisasi pendidikan, misalnya organisasi sebagai sistem terbuka; (e) merupakan kontrol diri; (f) bersifat langsung, yaitu pelaksanaan kontrol di tempat pekerja; (g) memerhatikan hakikat manusia dalam mengontrol para personel pendidikan.

b. Bentuk Jenis Pengawasan

Pengawasan dapat dibedakan menjadi beberapa macam bergantung pada sudut pandang pengawasan tersebut ditinjau.

Pertama, dilihat dari sudut subjek yang mengawasinya, pengawasan dapat dibedakan menjadi empat bentuk, antara lain: (1) pengawasan internal dan pengawasan eksternal; (2) pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung; (3) pengawasan formal dan pengawasan informal; (4) pengawasan manajerial dan pengawasan staf.

Kedua, dilihat dari sudut objek yang diawasinya, pengawasan dapat dibedakan menjadi empat bentuk: (1) pengawasan materiil dan produk jadi/setengah jadi; (2) pengawasan keuangan dan biaya, yang sasarannya meliputi: (a) anggaran dan pelaksanaannya; (b) biaya-biaya yang dikeluarkan; (c) pendapatan atau penerimaan dalam bentuk uang; (3) pengawasan waktu (*time*); (4) pengawasan personalia, yang sasarannya meliputi: kejujuran, kesetiaan, kerajinan, tingkah laku, dan kesetiakawanan.

Ketiga, dilihat dari sudut fungsi atau kepentingan lembaga, pengawasan dapat dibedakan menjadi dua bentuk: (1) pengawasan internal dan eksternal; pengawasan internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh orang atau badan yang ada di dalam lingkungan lembaga pendidikan yang bersangkutan. Pengawasan dalam bentuk ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung. Pengawasan eksternal adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar lembaga pendidikan; (2) pengawasan preventif dan represif; pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.

3. Fungsi, Sasaran, dan Tujuan Pengawasan

a. Fungsi Pengawasan

Pengawasan ini mempunyai berbagai fungsi pokok, di antaranya sebagai berikut.

- 1) Mencegah terjadinya berbagai penyimpangan atau kesalahan; maksudnya bahwa pengawasan dapat mencegah kemungkinan

terjadinya berbagai penyimpangan, kesalahan, serta penyelewengan.

- 2) Memperbaiki berbagai penyimpangan dan kesalahan yang terjadi; artinya dengan adanya pengawasan, dapat dilakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi, agar tidak terus berlarut-larut, yang akhirnya dapat mengakibatkan kerugian organisasi.
- 3) Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap karyawan atau para pekerja dalam melakukan tugas yang dibebankannya. Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, dapat pula ditempuh suatu cara, yaitu membuat laporan secara tertulis mengenai penyimpangan tersebut.
- 4) Mendinamisasikan organisasi serta semua kegiatan manajemen lainnya, yaitu dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin terjadinya penyimpangan dapat dicegah.

b. Sasaran dan Tujuan Pengawasan

Sasaran dan tujuan pengawasan, yaitu: (1) mencegah terjadinya penyimpangan, baik dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan maupun keuangan; (2) memperbaiki kesalahan, kelemahan, dan menindak penyalahgunaan serta penyelewengan; (3) mempertebal rasa tanggung jawab kepada semua anggota organisasi; (4) mendidik para pelaksana; (5) menjaga agar pola dalam organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya terpelihara dengan baik; (6) semua orang dalam organisasi akan memperoleh tempat sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan yang berbeda-beda; (7) penggunaan alat-alat atau perlengkapan organisasi menjadi lebih efisien; (8) sistem dan prosedur kerja yang sedang diterapkan tidak menyimpang dari yang telah direncanakan. Pengawasan bukan dasar bagi pemimpin untuk memberikan hukuman pada bawahannya, melainkan dasar bagi pemimpin untuk menentukan kebijakan dan mengambil keputusan yang strategis untuk membawa organisasi ke arah yang lebih berkualitas dan lebih baik seperti tujuan yang telah direncanakan.

Dalam kebijakan umum pengawasan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Rakernas, 1999), dinyatakan bahwa sistem pengawasan harus berorientasi pada hal berikut: (1) sistem pengawasan fungsional yang dimulai sejak perencanaan yang menyangkut aspek penilaian

kehematan, efisiensi, efektivitas yang mencakup seluruh aktivitas program di setiap bidang organisasi; (2) hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara pengawasan dan aparat penegak hukum serta instansi terkait turut menyamakan persepsi mencari pemecahan bersama atas masalah yang dihadapi; (3) kegiatan pengawasan hendaknya lebih diarahkan pada bidang strategis dan memerhatikan aspek manajemen; (4) kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak terhadap penyeleksian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh; (5) kegiatan pengawasan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi, dan integritas pribadi yang baik; (6) akurat, artinya informasi tentang kinerja yang diawasi memiliki ketepatan data/informasi yang sangat tinggi; (7) tepat waktu, artinya kata yang dihasilkan dapat digunakan sesuai dengan saat untuk melakukan perbaikan; (8) objektif dan komprehensif; (9) tidak mengakibatkan pemborosan atau inefisiensi; (10) tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan menyamakan rencana atau keputusan yang telah dibuat; (11) kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.



B. Tipe-tipe, Prasyarat, dan Bidang Pengawasan

1. Tipe-tipe Pengawasan

Donnelly, *et.al.* (dalam Zuhad, 1996: 302) mengelompokkan pengawasan menjadi tiga tipe pengawasan, yaitu sebagai berikut.

a. Pengawasan Pendahuluan (Preliminary Control)

Pengawasan yang terjadi sebelum kerja dilakukan. Pengawasan pendahuluan menghilangkan penyimpangan penting pada kerja yang diinginkan yang dihasilkan sebelum penyimpangan tersebut terjadi.

Pengawasan pendahuluan mencakup semua upaya manajerial dalam rangka memperbesar kemungkinan bahwa hasil-hasil aktual akan berdekatan dibandingkan dengan hasil-hasil yang direncanakan. Pengawasan ini memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya deviasi-deviasi pada kualitas serta kuantitas sumber daya yang digunakan pada organisasi. Sumber-sumber daya ini harus memenuhi syarat-syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan.

Dengan pengawasan ini, manajemen menciptakan kebijaksanaan, prosedur, dan aturan yang ditujukan pada hilangnya perilaku yang menyebabkan hasil kerja yang tidak diinginkan pada masa depan.

Dipandang dari sudut perspektif demikian, kebijakan merupakan pedoman yang baik untuk tindakan masa mendatang.

Pengawasan pendahuluan meliputi pengawasan pendahuluan sumber daya manusia, pengawasan pendahuluan bahan-bahan, pengawasan pendahuluan modal, dan pengawasan pendahuluan sumber-sumber daya finansial.

b. Pengawasan Saat Kerja Berlangsung (Cocurrent Control)

Pengawasan yang terjadi ketika pekerjaan dilaksanakan untuk memastikan bahwa sasaran telah dicapai. *Concurrent control* terdiri atas tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahannya.

Pengawasan ini berhubungan dengan tindakan para manajer ketika berupaya untuk:

- 1) mengajarkan bawahan tentang cara penerapan metode serta prosedur yang tepat;
- 2) mengawasi pekerjaan mereka agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

c. Pengawasan Feed Back (Feed Back Control)

Pengawasan *feed back*, yaitu mengukur hasil kegiatan yang telah dilaksanakan untuk mengukur penyimpangan yang mungkin terjadi atau tidak sesuai dengan standar.

Pengawasan ini dipusatkan pada kinerja organisasional pada masa lalu, sedangkan tindakan korektif ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi aktual. Sifat khas dari metode pengawasan *feed back* (umpan balik) adalah memusatkan perhatian pada hasil-hasil historikal, sebagai landasan untuk mengoreksi tindakan masa mendatang.

Adapun sejumlah metode pengawasan *feed back* yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis, yaitu:

- 1) analisis laporan keuangan (*financial statement analysis*);
- 2) analisis biaya standar (*standard cost analysis*);

- 3) pengawasan kualitas (*quality control*);
- 4) evaluasi hasil pekerjaan pekerja (*employee performance evaluation*).

2. Prasyarat Pengawasan

Ada dua hal yang merupakan prasyarat mutlak yang harus lebih dahulu dibereskan sebelum pimpinan dapat melaksanakan pengawasan, yaitu sebagai berikut.

a. Pengawasan Membutuhkan Rencana

Sebelum dapat diterapkan, teknik atau sistem pengawasan harus lebih dahulu didasarkan pada rencana-rencana. Semakin jelas, lengkap, dan bulatnya suatu rencana, semakin efektif pula sistem pengawasan yang diadakan.

b. Pengawasan Membutuhkan Struktur Organisasi yang Jelas

Selama pengawasan bertujuan mengukur segala aktivitas dan menjamin agar berjalan sesuai dengan rencana, manajer harus mengetahui letak tanggung jawab mereka dalam berbagai penyimpangan yang muncul dalam organisasi. Di samping itu, ia harus melihat bagian mana yang perlu diperbaiki. Pengawasan memang tertuju pada segenap aktivitas yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, tetapi manajer tidak akan mengerti letak kesalahan dan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap segala penyimpangan tanpa mengetahui dengan jelas struktur organisasi. Hal ini karena eksistensi struktur organisasi yang jelas, tegas, lengkap, dan bulat merupakan prasyarat utama untuk kelangsungan sistem pengawasan yang akan dilaksanakan.

3. Bidang-bidang Pengawasan Strategis

Bidang strategis yang dapat membuat organisasi secara keseluruhan mencapai keberhasilan adalah sebagai berikut.

a. Transaksi Keuangan

- 1) Analisis laporan keuangan (*financial statement analysis*) membantu mengevaluasi posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan pada masa sekarang dan pada masa lalu, dengan tujuan menentukan

estimasi dan prediksi yang paling mungkin mengenai kondisi dan kinerja perusahaan pada masa mendatang.

- 2) Manajemen kas (*cash management*).
- 3) Pengelolaan biaya (*cost control*).

b. Hubungan Manajer dan Bawahan yang Baik dan Terjaga

Ada hubungan dua arah antara manajer dan bawahan, bukan hubungan searah, yaitu manajer terus-menerus memberi perintah kepada bawahan tanpa mau mendengar keluhan dan perasaan bawahannya. Hubungan harmonis seperti keluarga dalam suatu perusahaan akan menciptakan tim kerja yang solid dan kuat dalam menjalankan perusahaan.

c. Operasi-operasi Produktif

Operasi-operasi produktif, yaitu operasi produk yang efektif dan efisien dalam bidang usaha/jasa yang menghasilkan barang dan jasa, keseimbangan antara *input*, proses, dan *output*/hasil dari sebuah produk barang ataupun jasa.



C. Langkah Proses dan Teknik Pengawasan

1. Langkah Proses Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan perlu diperhatikan proses pengawasan yang terdiri atas tiga tahap berikut.

- a. Menetapkan standar pelaksanaan pekerjaan, yaitu menentukan kriteria untuk mengukur pelaksanaan suatu pekerjaan yang terdapat dalam lembaga pendidikan.
- b. Pengukuran hasil atau pelaksanaan pekerjaan, yaitu aktivitas atau pekerjaan yang sedang dan telah dilaksanakan diukur berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dalam perencanaan.
- c. Menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dan standar rencana. Dalam melakukan pengawasan, manajer hendaknya mengoreksi atau meneliti, apakah terdapat penyimpangan atau tidak. Jika menemukan penyimpangan atau pelaksanaan yang tidak sesuai dengan standar dan rencana, manajer harus segera

mengadakan perbaikan (<http://indra.kurniawan.blogspot.com> (10/6/2012)).

Dalam proses pengawasan terdapat beberapa unsur yang perlu mendapat perhatian, yaitu: (1) unsur proses, yaitu usaha yang bersifat kontinu terhadap tindakan dari pelaksanaan suatu rencana sampai dengan hasil akhir yang diharapkan; (2) ukuran atau standardisasi dari pengawasan; (3) teknik pengawasan, yaitu cara yang digunakan untuk melakukan pengawasan atau juga pendekatan yang diambil untuk menyelesaikan masalah (<http://indra.kurniawan.blogspot.com> (10/6/2012)).

2. Prinsip Penyusunan Program Pengawasan

Penyusunan program kerja pengawas hendaknya memerhatikan kriteria "SMART" (*specific, measurable, achievable, realistic and time bound*). (1) *Specific*, artinya program yang disusun memiliki fokus yang jelas dan mencakup bidang tertentu secara khusus; (2) *measurable*, artinya program dan kegiatan yang dipilih dapat diukur pencapaiannya; (3) *achievable*, artinya program yang dirancang terjangkau untuk dicapai, baik dari segi waktu, biaya maupun kondisi yang ada; (4) *realistics*, artinya program didasarkan pada data atau kondisi dan kebutuhan real perusahaan serta tidak mengada-ada; (5) *time bound*, artinya program yang dirancang memiliki batasan waktu pencapaian atau pelaksanaan yang jelas.

Sebagai suatu bentuk perencanaan, program pengawasan berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pengawasan. Dengan memerhatikan langkah pokok perencanaan (Stoner, 1992), terdapat empat tahapan kegiatan yang harus dilakukan dalam penyusunan program pengawasan, meliputi: (1) menetapkan tujuan atau seperangkat tujuan; (2) menentukan situasi pada saat ini; (3) mengidentifikasi pendukung dan penghambat tujuan; (4) mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

3. Isi Pokok dan Alur Penyusunan Program

Isi pokok kegiatan yang akan dituangkan dalam program kerja pengawasan tahunan ada empat macam, yaitu: (1) identifikasi hasil pengawasan pada tahun sebelumnya dan kebijaksanaan di bidang

pendidikan; (2) pengolahan dan analisis hasil dan evaluasi pengawasan tahun sebelumnya; (3) perumusan rancangan program pengawasan tahunan; (4) pemantapan dan penyempurnaan rancangan program pengawasan tahunan.

Keempat hal tersebut secara skematis digambarkan sebagai berikut.

- a. Penyusunan program pengawasan agar lebih terfokus dapat dituangkan dalam bentuk matriks, sebelum diuraikan secara naratif.
- b. Pengawasan merupakan tindakan atau proses kegiatan mengontrol, nilai, dan menentukan penyimpangan terhadap pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan.
- c. Pengawasan sangat diperlukan dalam organisasi, sebagai alat kontrol, apakah struktur organisasi itu dapat berjalan dengan efisien, dan untuk mengetahui hasil yang dicapai sudah sesuai dengan rencana dan standar atau belum.
- d. Dalam melakukan pengawasan, manajer harus memerhatikan proses pengawasan yang terdiri atas tiga tahap, yaitu menentukan standar pelaksanaan kerja, pengukuran hasil dengan standar, dan menentukan kesenjangan.
- e. Agar dapat terlaksana dengan efektif, kegiatan pengawasan harus berdasarkan informasi yang efektif pula. Pemberian informasi harus uniformitas, jelas, lengkap, dan tepat waktu sehingga informasi tersebut benar-benar berfungsi dalam tindakan pengawasan.

4. Teknik-teknik Pengawasan

Untuk mengetahui lebih jelas apakah penyelenggaraan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana atau tidak, ada beberapa teknik yang dapat digunakan, sebagaimana dijelaskan Sondang P. Siagian (2000: 259), yaitu sebagai berikut.

a. Pengamatan Langsung

Pengamatan langsung oleh atasan untuk melihat cara para bawahan menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.

b. Pengawasan Melalui Laporan

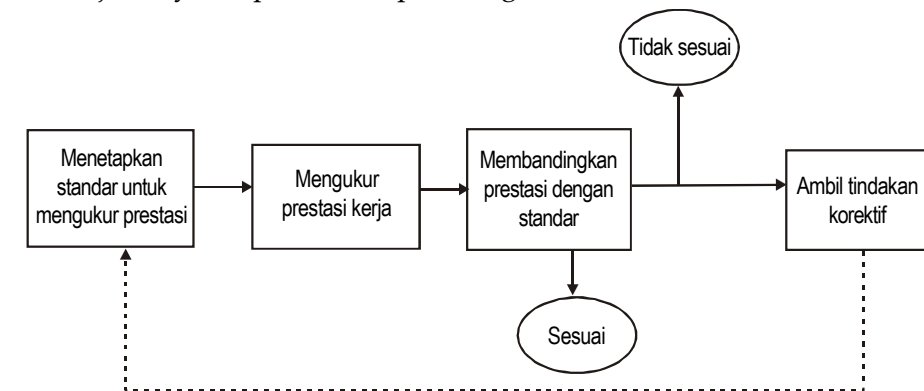
Pengawasan melalui laporan, baik lisan maupun tulisan dari orang-orang yang mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya.

c. Pengawasan Melalui Wawancara

Wawancara dengan bawahan atau pihak lain pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan.

D. Tahapan Proses Pengawasan

Sistem pengawasan pada dasarnya sama untuk setiap bidang pekerjaan. Pengawasan dapat diterapkan pada bidang produksi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia, serta pada bidang lainnya yang terdapat pada sebuah organisasi. Menurut Handoko (1998), proses pengawasan terdiri atas lima tahap (langkah). Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada bagan berikut.



Bagan 9.1 Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan

Sumber: Dikembangkan Wilson Bangun (2008: 166)

Penjelasan tahap-tahapnya pada bagan 9.1 di atas adalah sebagai berikut.

1. Menetapkan Standar Pekerjaan

Penentuan standar mencakup kriteria untuk semua lapisan pekerjaan (*job performance*) yang terdapat dalam suatu organisasi.

Standar adalah kriteria untuk mengukur pelaksanaan pekerjaan. Kriteria tersebut dapat dalam bentuk kuantitatif ataupun kualitatif. Standar pelaksanaan (*standard performance*) adalah suatu pernyataan mengenai kondisi yang terjadi apabila suatu pekerjaan dikerjakan memuaskan.

Umumnya, standar pelaksanaan pekerjaan bagi suatu aktivitas menyangkut kriteria ongkos, waktu, kuantitas, dan kualitas. Dengan mengadaptasi karya Koontz dan O'Donnell, Mudrick mengemukakan beberapa ukuran kritis sebagai standar, yaitu: (a) fisik; (b) ongkos; (c) program; (d) pendapatan; (e) standar yang tidak dapat diraba (*intangible*).

Di antara standar-standar yang telah dikemukakan, standar *intangible* merupakan standar yang sulit diukur karena tidak dinyatakan dalam ukuran kuantitas.

2. Mengukur Prestasi Kerja

Tahap kedua dari proses pengawasan adalah pengukuran hasil/pelaksanaan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat dari klasifikasi fungsi-fungsi manajemen berikut.

- Perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana mengubah tujuan atau mengubah standar.
- Pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orang.
- Penataan staf: memperbaiki sistem seleksi, memperbaiki sistem latihan, dan menata kembali tugas-tugas.
- Pengarahan: mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, penyadaran akan tujuan yang secara keseluruhan apakah kerja sama antarpimpinan dan anak buah berada dalam standar.

3. Menyesuaikan Prestasi kerja dengan Standar

Setelah para anggota organisasi melaksanakan tugasnya, manajer akan memperoleh hasil atas kegiatannya. Kemudian, hasil yang dicapai para anggota organisasi tersebut dibandingkan dengan standar

yang ditetapkan. Oleh karena itu, langkah ini merupakan langkah termudah yang dilakukan dalam proses pengawasan. Sekalipun termudah, tahap ini membutuhkan berbagai metode dan analisis yang rumit dalam menghitung perbedaannya.

4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisis Penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan harus dianalisis untuk menentukan alasan tidak tercapainya standar yang ditentukan. Pengukuran laporan dalam suatu pengawasan tidak akan berarti tanpa adanya koreksi, jika diketahui bahwa kegiatan yang dilakukan tidak mengarah ke hasil-hasil yang diinginkan.

5. Mengambil Tindakan Korektif

Setelah membandingkan hasil yang dicapai para anggotanya organisasi dengan standar, akan ditemukan dua kemungkinan, yaitu sesuai atau tidak dengan yang direncanakan. Apabila hasil yang dicapai tidak sesuai dengan standar, dilakukan tindakan korektif. Tindakan korektif ini dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan. Termasuk tindakan korektif ini adalah perubahan terhadap suatu atau beberapa kegiatan organisasi.

Tindakan korektif dapat dilakukan dengan melakukan perubahan atas standar yang ditetapkan. Hal ini dilakukan karena adanya kemungkinan kesalahan dalam menganalisis pekerjaan sehingga menimbulkan kesalahan dalam menetapkan standar kerja. Perubahan juga dapat dilakukan dengan pengukuran prestasi kerja. Hal ini perlu dilakukan dengan penyesuaian kemampuan setiap individu atau kelompok dalam mengerjakan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Tindakan korektif perlu dilakukan dengan mengubah cara dalam menghasilkan dalam menghitung perbedaan antara hasil yang dicapai dan standar.





BAB 10

MANAJEMEN OPERASI

Sebagian orang pasti tidak asing dengan manajemen operasional. *Fisher College of Business-The Ohio State University* mendefinisikan manajemen operasional sebagai pengaturan dan pengendalian secara sistematis dari serangkaian proses yang mentransformasikan *input* menjadi *output* (barang/jasa).

Sasarannya sederhana, yaitu memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Namun, pada praktiknya, ternyata proses yang harus dilalui untuk mencapai sasaran ini sangat kompleks. Dalam proses transformasi menghasilkan barang/jasa yang dimaksud terdapat banyak aspek, tanggung jawab, fokus, analisis, pengukuran, dan pengambilan keputusan operasional yang harus dipertimbangkan dan dikerjakan sedemikian rupa sehingga sangat menguras energi, biaya, waktu, dan pikiran. Hal ini membuat setiap organisasi modern memberikan porsi yang sangat besar pada pengelolaan manajemen operasional. Sekolah-sekolah bisnis terkemuka pun sekarang mulai membuat program dengan gelar berkonsentrasi pada *operation management*.

Pentingnya manajemen operasional meningkat tajam beberapa tahun terakhir ini. Hal ini ditandai dengan semakin ketatnya kompetisi antarperusahaan, penetrasi pasar sudah mulai mengglobal, teknologi maju tidak terbelenggu lagi, dan yang terpenting: para pelanggan/konsumen semakin cerdas, kritis, dan melek kualitas.



A. Hakikat Manajemen Operasi

1. Definisi, Manajemen Operasional, dan Batasannya

Manajemen operasional menurut Richard L. Daft (2006: 216) adalah “Bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalah produksi.”

Operasional berasal dari kata operasi yang mempunyai arti menurut Subagyo (2000: 1) adalah “Kegiatan untuk mengubah bentuk untuk menambah manfaat atau menciptakan manfaat baru dari suatu barang atau jasa.”

Soentoro Ali Idris (2000: 1) dalam bukunya, Cara Mudah Belajar Manajemen Operasi menyebutkan, “Operasi (*operation*) merupakan proses transformasi dari *input* menjadi *output* yang mempunyai nilai lebih tinggi dibandingkan *input*-nya.”

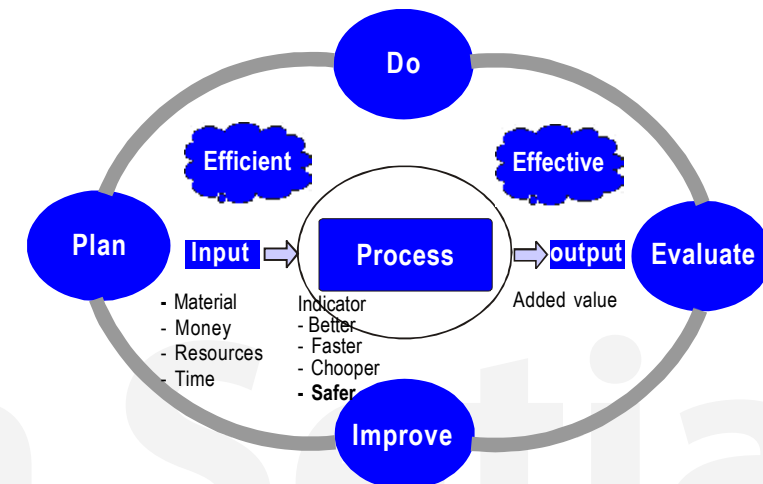
Operasi suatu aktivitas dalam mentransformasikan input menjadi output yang dapat menambah nilai pada barang atau jasa. Adapun definisi manajemen operasional adalah sebagai berikut.

- Menurut Anoraga (2009), manajemen operasional adalah seluruh aktivitas untuk mengatur dan mengoordinasikan faktor-faktor produksi secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah nilai dan benefit dari produk (barang atau jasa) yang dihasilkan oleh sebuah organisasi.
- Render dan Heizer (2005: 2), mendefinisikan manajemen operasional sebagai serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan dan keluaran.
- Russel and Taylor (2002) dalam Murdifin Haming (2003: 17), mendefinisikan manajemen operasional sebagai fungsi atau sistem yang melakukan kegiatan proses pengolahan masukan keluaran dengan nilai tambah yang besar.
- Menurut Eddy Herjanto (2007), manajemen operasi adalah kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, dan kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan.
- Suryadi Prawirosentono (2001), mendefinisikan manajemen produksi (operasi) sebagai perencanaan, pelaksanaan, dan

pengawasan dari urutan berbagai kegiatan untuk membuat barang (produk) yang berasal dari bahan baku dan bahan penolong lain.

- Agus Ahyari mengartikan manajemen operasi sebagai proses kegiatan untuk mengadakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dari produksi dan proses produksi.
- Aquilano (2001), mendefinisikan manajemen operasional sebagai suatu proses perancangan, pengoperasian dan pengembangan dari sistem yang menghasilkan produk atau jasa utama perusahaan.
- Kumpulan aktivitas untuk menciptakan nilai dalam suatu produk, baik yang berbentuk barang maupun jasa, dengan cara mengubah *input* menjadi *output* (Heizer and Render, 9th ed).
- Perancangan, pengoperasian, dan perbaikan suatu sistem yang menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa utama dari sebuah perusahaan (Chase, *et.al.*, 11th ed).
- Aktivitas manajemen *Plan-Do-Check (evaluation)-Action (improvement)*, yang terkait dengan proses penciptaan nilai pada suatu produk dengan cara yang efektif dan efisien.

Untuk memahami pengertian manajemen operasi lebih jauh, kita dapat melihat komponen pembentuknya seperti pada gambar berikut.



Gambar 10.1 Komponen-komponen Pembentukan Manajemen Operasional
Sumber: Chase *et.al.*, 11th ed

Menurut Anoraga (2009), proses transformasi dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) *alter* (mengubah); (2) *transport*; (3) *store* (penyimpanan); (4) *inspect* (memeriksa).

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Manajemen Operasional

Menurut Higgins (1994), faktor-faktor yang memengaruhi manajemen operasional adalah sebagai berikut.

a. Manajer/Pimpinan

Pada dasarnya, setiap tindakan yang diambil oleh manajer atau pimpinan memengaruhi beberapa hal, seperti aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi, terutama masalah yang berhubungan dengan personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antarkelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. Tingkah Laku Karyawan

Komunikasi karyawan memainkan bagian penting karena cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antarmanusia.

c. Tingkah Laku Kelompok Kerja

Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang sering dipenuhi oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, terutama pada kelompok kerja; secara informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

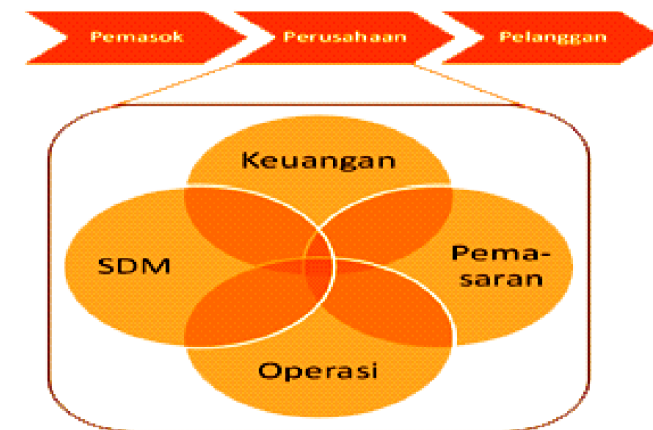
d. Faktor Eksternal Organisasi

Sejumlah faktor eksternal organisasi memengaruhi organisasi tersebut. Keadaan ekonomi merupakan faktor utama yang memengaruhi organisasi. Keadaan ekonomi adalah faktor utama. Pada pihak lain, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar sehingga hasilnya menjadi lebih positif.

3. Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Beberapa hal yang membatasi ruang lingkup manajemen operasi adalah sebagai berikut.

- Manajemen operasi merupakan satu dari fungsi manajemen (*functional management*) dalam perusahaan. Selain pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi adalah satu fungsi yang sangat penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Saat ini dapat kita jumpai jabatan dalam perusahaan yang terkait dengan manajemen operasi, seperti manajer dan direktur operasi.
- Konsep proses dalam pengertian manajemen operasi pada dasarnya mencakup semua proses, mulai proses global/utama hingga subproses terkecil yang dapat dijumpai dalam perusahaan. Walaupun hierarkinya sangat panjang, level proses yang dianalisis hanya melibatkan beberapa level sesuai dengan kebutuhan. Yang perlu menjadi perhatian adalah level terbesar dari analisis proses adalah level unit dalam perusahaan berinteraksi dengan pihak lain, seperti pemasok dan pelanggan. Lebih dari itu, kajiannya telah memasuki topik manajemen rantai pasok (*supply chain management*).



Gambar 10.2 Konsep Proses Manajemen Operasional

Dengan demikian, ruang lingkup analisis dalam manajemen operasi adalah keseluruhan proses yang terdapat dalam suatu perusahaan.



B. Pengelolaan Manajemen Operasi

1. Batasan Pengelolaan Manajemen Operasi

Pengelolaan manajemen operasional umumnya berada pada divisi operasi, *quality/business process* atau pada bagian yang sejenis (namanya tidak selalu sama di setiap jenis organisasi). Namun, yang jelas secara kategorial, kita bisa membagi dua peranan *work-process* yang memegang kunci berhasilnya pengelolaan manajemen operasional, yaitu: (1) kategori *operational process*; (2) *administrative process*. Dalam kategori *operational process* terdapat kegiatan merancang, memproduksi, dan menyerahkan barang/jasa untuk pelanggan. Dari sisi fungsi operasional, kegiatan ini biasa disebut *product development*, manufaktur, logistik, dan distribusi. Adapun dalam kategori *administrative process* terdapat kegiatan yang tidak memproduksi *output*, tetapi tetap diperlukan untuk berjalannya proses operasional. Secara fungsional kegiatan dalam kategori *administrative process* disebut *strategic planning*, *budgeting*, dan pengukuran kinerja.

2. Pengelolaan Manajemen Operasi

Dari sisi pengelolanya, jabatan *person-in-charge* yang memegang peranan disebut *operation manager*, *quality manager*, *business process manager*, atau *supply chain manager* (berbeda-beda di setiap organisasi). Tugas utamanya adalah memonitor setiap tahapan yang dilalui oleh suatu proses dalam rangka penyediaan barang/jasa. Lebih terperinci, dapat dikatakan mereka adalah pihak berkompeten yang menentukan *input* (peralatan, tenaga kerja, bahan baku, energi, informasi, cara, dan teknik) untuk ditransformasi menjadi *output* (barang/jasa) untuk memenuhi permintaan pasar. Dengan demikian, peranan mereka sangat signifikan dalam tiap organisasi.

Signifikansi peranan mereka tertuang dalam tanggung jawab meliputi aspek *human resource management*, *asset management*, dan *cost management*. Aspek *human resource management* menekankan pada koordinasi dan integrasi sumber daya manusia (baik fungsi langsung maupun penunjang). Aspek *asset management* memerhatikan dengan cermat pemanfaatan maksimal dari gedung, fasilitas, peralatan, dan

persediaan bahan baku. Sementara itu, aspek *cost management* meliputi pengendalian biaya mulai pengadaan *input*, proses transformasi, sampai penyerahan *output* kepada pelanggan.

3. Fokus Pengelolaan Manajemen Operasi

Secara garis besar, fokus pengelolaan manajemen operasional adalah manajemen kualitas, perencanaan kapasitas, manajemen *input* (sumber daya), dan proses pengadaan dan penjadwalan.

4. Pentingnya Manajemen Operasi

Mengapa manajemen operasi perlu dipelajari secara khusus? Bukankah dengan berjalannya perusahaan atau organisasi, kita akan mendapatkan pengalaman dan dari sana akan muncul ide-ide untuk memperbaiki? Teorinya bisa demikian, tetapi praktiknya sangat sulit untuk diperbaiki jika kita tidak memahami ilmunya. Apalagi jika sudah terjebak dengan rutinitas kerja. Jadi, sebaiknya pengetahuan dan kemampuan seputar manajemen operasi ini dipelajari secara khusus.

Ada beberapa alasan lain yang menjadi dasar diperlukannya manajemen operasi, yaitu sebagai berikut.

- Manajemen operasi memberikan cara pandang yang sistematis dalam melihat proses-proses dalam organisasi. Jika hal ini telah menjadi isu biasa dalam industri manufaktur, tidak demikian dalam industri jasa. Pemahaman tentang cara mengelola operasi dengan pendekatan modern akan memudahkan kita menganalisis dan memperbaiki sistem dalam perusahaan atau organisasi.
- Konsep dan *tools* dalam manajemen operasi pada dasarnya dapat dan banyak diterapkan pada fungsi manajemen yang lain. Hal ini karena setiap fungsi manajemen juga melibatkan proses dalam pekerjaannya.
- Bidang manajemen operasi pun menawarkan karier yang cukup menantang, seperti fungsi manajemen lainnya. Pada banyak perusahaan terdapat jawaban manajer operasi, bahkan sampai direktur operasi.
- Dalam pendidikan bisnis, manajemen operasi menjadi pilar yang wajib diajarkan kepada mahasiswa. Terkait dengan poin 3, banyak

perusahaan mencari lulusan perguruan tinggi yang memiliki cukup pengetahuan seputar manajemen operasi.

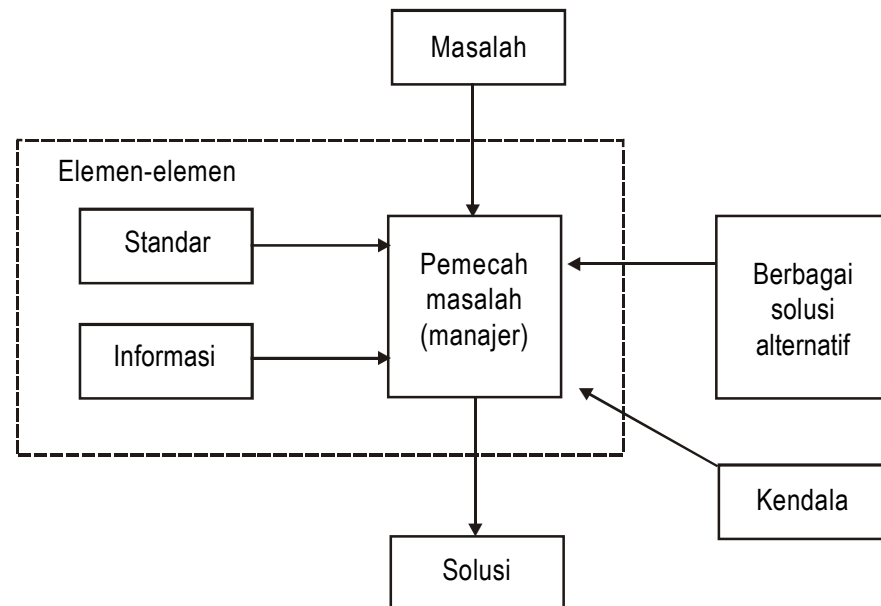


Pendekatan Sistem Operasi

1. Pemecahan Masalah

Masalah merupakan suatu kondisi yang memiliki potensi untuk menimbulkan kerugian atau menghasilkan keuntungan luar biasa. Jadi, pemecahan masalah berarti tindakan memberikan respons terhadap masalah untuk menekan akibat buruknya atau memanfaatkan peluang keuntungannya.

Oleh karena itu, masalah penting untuk dipecahkan. Elemen-elemen proses pemecahan masalah diilustrasikan pada bagan berikut.



Bagan 10.1 Elemen-elemen Proses Pemecahan Masalah

Keterangan:

Standar: menggambarkan keadaan yang diharapkan apa yang harus dicapai oleh sistem.

Informasi: menggambarkan keadaan saat ini yang sedang dicapai oleh sistem.

Perbedaan antara masalah dan gejala. Gejala adalah kondisi yang dihasilkan oleh masalah. Untuk memberikan ilustrasi ini, misalnya seorang manajer dihadapkan pada suatu gejala, seperti laba yang rendah. Dalam hal ini ada masalah penyebab laba rendah. Jadi, masalah adalah penyebab dari suatu persoalan atau penyebab dari suatu peluang.

2. Pendekatan Sistem

Proses pemecahan masalah secara sistematis bermula dari John Dewey, seorang profesor filosofi di Columbia University pada awal abad ini. Dalam bukunya diidentifikasi tiga seri penilaian dalam memecahkan suatu kontroversi yang memadai, yaitu: (1) mengenali kontroversi; (2) menimbang klaim alternatif; (3) membentuk penilaian.

3. Tahap dan Langkah Pendekatan Sistem

a. Tahap I : Persiapan

- Langkah 1 : memandang perusahaan sebagai suatu sistem;
2 : menganalisis sistem lingkungan;
3 : mengidentifikasi subsistem perusahaan.

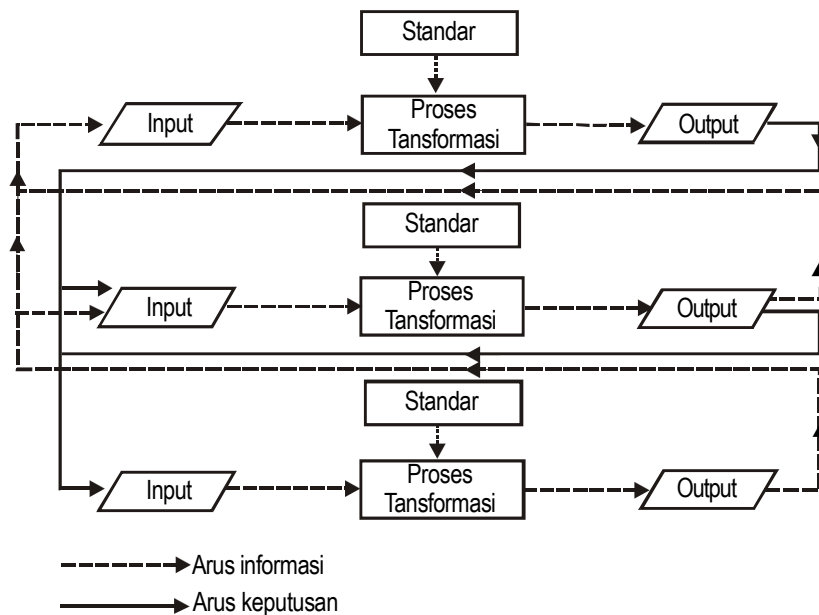
b. Tahap II : Definisi

- Langkah 4 : bergerak dari tingkat sistem ke subsistem;
5 : menganalisis bagian sistem dalam urutan tertentu.

c. Tahap III : Solusi

- Langkah 6 : mengidentifikasi solusi alternatif;
7 : mengevaluasi solusi alternatif;
8 : memilih solusi terbaik;
9 : menerapkan solusi terbaik;
10 : membuat tindak lanjut bahwa solusi itu efektif.

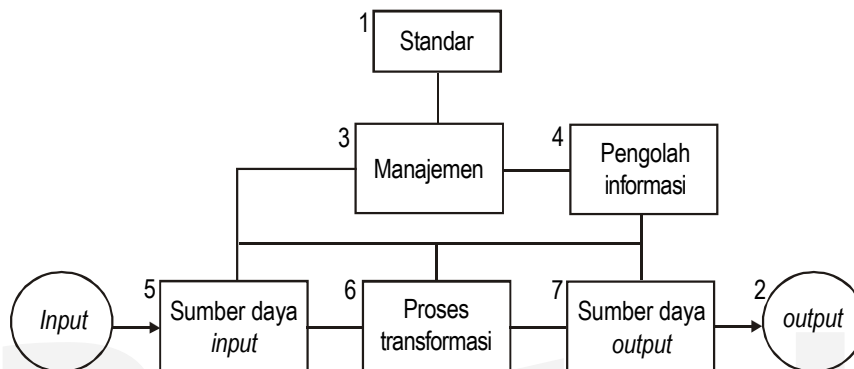
Setiap tingkatan manajemen adalah suatu subsistem.



Bagan 10.2 Tingkatan Manajemen Operasional

Keterangan tambahan dari langkah-langkah pendekatan sistem:

- a. *Langkah 5:* Menganalisis bagian-bagian sistem dalam urutan tertentu. Analisis bagian-bagian sistem dapat digambarkan sebagai berikut.



Bagan 10.3 Analisis Bagian Sistem Manajemen Operasional

Urutan menggambarkan prioritas setiap elemen dalam pemecahan masalah. Misalnya, masalah dalam elemen 4 tidak dapat dipecahkan jika ada masalah dalam elemen tiga.

- 1) *Elemen 1:* mengevaluasi standar. Standar kinerja dinyatakan dalam bentuk rencana, anggaran, dan kuota. Standar memiliki karakteristik tertentu, yaitu:

- a) standar harus sah (*valid*);
- b) standar harus realistis;
- c) standar harus dimengerti oleh mereka yang diharapkan untuk mencapai;
- d) standar harus terukur.

- 2) *Elemen 2:* membandingkan *output* sistem dengan standar.

- 3) *Elemen 3:* mengevaluasi manajemen. Suatu penilaian kritis dilakukan atas manajemen sistem dan struktur organisasi.

Sinyal-sinyal adanya masalah: (1) manajer bekerja dalam jam yang sangat panjang; (2) keputusan-keputusan terbukti salah.

- 4) *Elemen 4:* mengevaluasi pemroses informasi.

- 5) *Elemen 5:* mengevaluasi *input* dan sumber daya *input*.

Pada analisis ini konseptual sistem tidak lagi merupakan persoalan, permasalahan ada pada sistem fisik.

- 6) *Elemen 6:* mengevaluasi proses transformasi. Contoh-contoh modern dalam memecahkan masalah transformasi adalah otomatisasi, penggunaan robot, *computer-aided design* dan *computer-aided manufacturing* (CAD/CAM) dan *computer integrated manufacturing*.

- 7) *Elemen 7:* mengevaluasi sumber daya *output*.

- b. *Langkah 6:* Mengidentifikasi berbagai alternatif solusi.

Manajer mengidentifikasi bermacam-macam cara untuk memecahkan permasalahan yang sama. Manajer jarang memecahkan masalah sendirian, tetapi melakukan tukar-menukar pikiran (*brain storming*).

Pendekatan formal disebut sesi *Joint Application Design* (JAD), suatu rancangan aplikasi bersama dan merupakan pendekatan sistem pendukung keputusan secara kelompok (*group decision support system*) untuk memecahkan masalah. Contoh pemecahan masalah yang tidak sanggup menangani volume aktivitas pekerjaan yang meningkat.

Ada tiga solusi alternatif, yaitu: (1) menambah lebih banyak peralatan pada komputer yang ada untuk meningkatkan kapasitas dan kecepatannya; (2) menggantikan komputer yang ada dengan yang lebih besar; (3) menggantikan komputer yang ada dengan jaringan komputer lokal (LAN) dari komputer-komputer yang lebih kecil.

c. *Langkah 7: Mengevaluasi berbagai alternatif solusi.*

Mengevaluasi alternatif dengan menggunakan kriteria evaluasi. Dari contoh tersebut (langkah 6), keuntungan dan kerugian dipertimbangkan dengan kriteria: (1) biaya operasi; (2) pelatihan pengguna; (3) daya respons; (4) keamanan data; (5) kemampuan mengadaptasi perubahan kebutuhan.

Adapun evaluasi dari ketiga alternatif tersebut adalah:

	<u>Alternatif 1 :</u> Meningkatkan sistem yang ada	<u>Alternatif 2</u> Memasang sistem besar	<u>Alternatif 3</u> Memasang jaringan komputer mikro
Keuntungan :	1) Kenaikan kecil dalam biaya operasi. 2) Tidak diperlukan pelatihan pemakai. 3) Memberikan keamanan data maksimum.	1) Sangat responsif pada permintaan informasi. 2) Keamanan data baik. 3) Mudah mengadaptasi perubahan kebutuhan pemakai.	1) Biaya operasi sedikit menurun. 2) Sedikit mengadaptasi perubahan kebutuhan pemakai.
Kerugian :	1) Kurang responsif pada permintaan informasi. 2) Tidak mudah mengadaptasi perubahan kebutuhan pemakai.	1) Kenaikan besar dalam biaya operasi. 2) Diperlukan banyak pelatihan pemakai.	1) Diperlukan pelatihan pemakai. 2) Kurang responsif pada permintaan informasi. 3) Menimbulkan masalah keamanan data.

d. *Langkah 8: Memilih solusi terbaik.*

Menurut Henry Mintzberg (ahli manajemen), ada tiga cara memilih alternatif terbaik, yaitu:

- 1) Analisis: evaluasi sistematis atas berbagai pilihan, mempertimbangkan konsekuensinya pada tujuan organisasi.
- 2) Penilaian: proses mental dari seorang manajer.
- 3) Tawar-menawar: negosiasi antara beberapa manajer.

e. *Langkah 9: menerapkan solusi. Setelah ada solusi, perlu diterapkan untuk mengetahui efektivitasnya.*

f. *Langkah 10: membuat tindak lanjut untuk memastikan bahwa solusi itu efektif. Mengatasi situasi untuk memastikan bahwa solusi mencapai kinerja yang direncanakan.*

4. Pendekatan Pengembangan Sistem

Ada beberapa pendekatan untuk mengembangkan sistem, yaitu sebagai berikut.

a. *Pendekatan klasik lawan pendekatan terstruktur (dipandang dari metodologi yang digunakan)*

Metodologi pendekatan klasik mengembangkan sistem dengan mengikuti tahapan-tahapan di *systems life cycle*.

Pendekatan ini menekankan bahwa pengembangan sistem akan berhasil apabila mengikuti tahapan pada *systems life cycle*. Akan tetapi, dalam praktik, hal ini tidak cukup karena pendekatan ini tidak memberikan pedoman lebih lanjut tentang cara melakukan tahapan-tahapan tersebut dengan terperinci karena pendekatan ini tidak dibekali alat-alat dan teknik-teknik yang memadai.

Adapun pendekatan terstruktur yang baru muncul sekitar awal tahun 1970-an pada dasarnya mencoba menyediakan sistem tambahan alat-alat dan teknik-teknik untuk mengembangkan sistem di samping tetap mengikuti ide dari *systems life cycle*.

Karena sifat dari sistem informasi sekarang menjadi lebih kompleks, pendekatan klasik tidak cukup digunakan untuk mengembangkan suatu sistem informasi yang sukses dan akan menimbulkan beberapa permasalahan.

b. *Pendekatan sepotong lawan pendekatan sistem (dipandang dari sasaran yang akan dicapai)*

Pendekatan sepotong (*piecemeal approach*) merupakan pendekatan pengembangan sistem yang hanya menekankan pada kegiatan atau aplikasi tertentu. Pada pendekatan ini, kegiatan atau aplikasi yang dipilih, dikembangkan tanpa memerhatikan posisinya dalam sistem informasi atau tanpa memerhatikan sasaran keseluruhan dari organisasi. Pendekatan ini hanya memerhatikan sasaran dari kegiatan atau aplikasi.

Lain halnya dengan pendekatan sistem (*systems approach*) yang memerhatikan sistem informasi sebagai satu kesatuan terintegrasi untuk masing-masing kegiatan atau aplikasinya. Pendekatan sistem ini juga menekankan pada pencapaian sasaran keseluruhan dari organisasi, tidak hanya menekankan pada sasaran dari sistem informasi tersebut.

c. *Pendekatan bawah-naik lawan pendekatan atas-turun (dipandang dari cara menentukan kebutuhan dari sistem)*

Pendekatan bawah naik (*bottom-up approach*) dimulai dari level bawah organisasi, yaitu level operasional saat transaksi dilakukan. Pendekatan ini dimulai dari perumusan kebutuhan untuk menangani transaksi dan naik ke level atas dengan merumuskan kebutuhan informasi berdasarkan transaksi tersebut.

Pendekatan ini juga merupakan ciri-ciri dari pendekatan klasik. Pendekatan bawah-naik apabila digunakan pada tahap analisis sistem disebut juga dengan istilah data analisis karena tekanannya adalah data yang akan diolah terlebih dahulu, sedangkan informasi yang akan dihasilkan menyusul mengikuti datanya.

Pendekatan atas-turun (*top-down approach*) sebaliknya dimulai dari level atas organisasi, yaitu level perencanaan strategi. Pendekatan ini dimulai dengan mendefinisikan sasaran dan kebijaksanaan organisasi. Langkah selanjutnya dari pendekatan ini adalah analisis kebutuhan informasi.

Setelah kebutuhan informasi ditentukan, proses turun ke pemrosesan transaksi, yaitu penentuan *output*, *input*, basis data, prosedur operasi, dan kontrol. Pendekatan atas-turun apabila digunakan pada tahap analisis sistem disebut juga dengan istilah *decision analysis* karena menekankan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan oleh manajemen terlebih dahulu, kemudian data yang perlu diolah didefinisikan setelah mengetahui informasi yang dibutuhkan.

d. *Pendekatan sistem-menyeluruh lawan pendekatan modular (dipandang dari cara mengembangkannya)*

Pendekatan sistem-menyeluruh (*total-system approach*) merupakan pendekatan yang mengembangkan sistem serentak secara menyeluruh.

Pendekatan ini kurang mengena untuk sistem yang kompleks karena akan menjadi sulit untuk dikembangkan. Pendekatan ini juga merupakan ciri-ciri dari pendekatan klasik. Pendekatan modular (*modular approach*) berusaha memecah sistem yang rumit menjadi beberapa bagian atau modul yang sederhana sehingga sistem lebih mudah dipahami dan dikembangkan. Akibat lebih lanjut adalah sistem dapat dikembangkan tepat pada waktu yang telah direncanakan, mudah dipahami oleh pengguna sistem, dan mudah untuk dipelihara. Pendekatan ini juga merupakan ciri-ciri dari pendekatan terstruktur.

e. *Pendekatan lompatan-jauh lawan pendekatan berkembang (dipandang dari teknologi yang akan digunakan)*

Pendekatan lompatan-jauh (*great loop approach*) menerapkan perubahan menyeluruh secara serentak menggunakan teknologi canggih. Perubahan ini banyak mengandung risiko karena teknologi komputer begitu cepat berkembang dan untuk tahun-tahun mendatang sudah menjadi usang. Pendekatan ini juga terlalu mahal karena memerlukan investasi seketika untuk semua teknologi yang digunakan dan pendekatan ini juga sulit untuk dikembangkan karena terlalu kompleks. Pendekatan berkembang (*evolutionary approach*) menerapkan teknologi canggih hanya untuk aplikasi-aplikasi yang memerlukan pada saat itu dan akan terus dikembangkan untuk periode-periode berikutnya mengikuti kebutuhannya sesuai dengan perkembangan teknologi yang ada. Pendekatan berkembang menyebabkan investasi tidak terlalu mahal dan dapat mengikuti perkembangan teknologi yang cepat sehingga teknologi yang digunakan tidak cepat menjadi usang.



D. Perancangan Sistem Operasi

1. Perancangan Sistem

Mencakup evaluasi efektivitas dan efisiensi relatif atas pilihan rancang bangun sistem dipandang dari kebutuhan keseluruhannya. Perancangan sistem adalah proses menspesifikasikan perincian solusi yang dipilih oleh proses analisis sistem.

2. *Langkah-langkah Perancangan Sistem*

Perancangan sistem dapat disebut sebagai formulasi cetak biru sistem yang lengkap.

a. *Evaluasi Alternatif-alternatif Rancangan*

Perancangan sistem harus menyajikan pemecahan untuk masalah spesifik. Oleh karena itu, aspek yang sangat penting dalam perancangan sistem adalah perhitungan dan pertimbangan berbagai alternatif, terutama rancangan. Perancangan sistem mencakup sebagai berikut.

1) Perhitungan alternatif-alternatif rancangan

Dalam merancang sistem yang lengkap, ada dua pendekatan umum, yaitu merancang sistem dari awal serta memilih dan merekomendasikan sistem prabu (yang telah dirancang).

2) Penjelasan alternatif

Jika daftar alternatif utama telah dibuat, setiap alternatif harus didokumentasikan dan dijelaskan. Dalam alternatif perancangan tersentralisasi setiap divisi memberikan data akuntansi ke sistem komputer pusat.

3) Mengevaluasi alternatif

Setiap alternatif telah disusun dan didokumentasikan dengan saksama akan memudahkan untuk membandingkan alternatif tersebut. Kriteria utama untuk memilih alternatif untuk implementasi adalah biaya kontra manfaat. Selain itu, alternatif terpilih harus memenuhi seluruh tujuan sistem yang utama. Faktor penting lainnya adalah kelayakan.

b. *Pembuatan Spesifikasi Rancangan*

Aturan utama dalam pembuatan spesifikasi rancangan adalah bahwa para perancang harus bekerja lembur dari keluaran ke masukan. Sejalan dengan tujuan-tujuan sistem, perancang harus merancang seluruh laporan manajemen dan dokumen keluaran pada langkah pertama dari proses.

c. *Pembuatan dan Penyampaian Spesifikasi Perancangan Sistem*

Spesifikasi rancangan lengkap harus disajikan dalam bentuk proposal. Proposal rancangan terperinci harus mencakup masalah penting untuk mengimplementasikan proyek perancangan secara aktual. Untuk pemrosesan data, kebutuhan perincian yang berkaitan dengan perangkat keras dan perangkat lunak harus disajikan.

3. *Pertimbangan Perancangan Umum*

a. *Perancangan Keluaran*

Pertimbangan pertama dan paling penting dalam perancangan keluaran adalah efektivitas biaya. Prinsip ini harus diterapkan untuk seluruh elemen dalam sistem karena investasi dalam sistem informasi sama seperti pengeluaran anggaran modal lainnya—harus dievaluasi dengan dasar biaya/manfaat. Tujuannya adalah memaksimalkan hasil manfaat terhadap biaya dan memenuhi tujuan-tujuan sistem tertentu.

b. *Perancangan Database*

Ada beberapa prinsip penting yang diterapkan dalam perancangan database. Arti pentingnya adalah database perusahaan harus dipadukan. Keterpaduan berarti menghindarkan pengumpulan dan pemeliharaan unsur-unsur data yang sama lebih dari satu tempat dalam perusahaan. Pertimbangan penting lainnya adalah standarisasi, yaitu seluruh unsur data dimasukkan dalam format standar dan menamainya jika digunakan untuk lebih dari satu tempat.

c. *Pemrosesan Data*

Salah satu pertimbangan penting dalam pemrosesan data berkaitan dengan masalah keseragaman dan keterpaduan. Seluruh sistem pemrosesan data perusahaan berjalan sesuai dengan rencana umum. Sering perusahaan harus menetapkan tingkat kompatibilitas tertentu antara komputer yang digunakan untuk akuntansi dan otomasi kantor atau sistem pemrosesan kata.

d. *Perancangan Formulir*

1) Proses perancangan formulir khusus disebut perancangan formulir. Perancangan formulir merupakan penghubung antara pengguna dan sistem.

- 2) Diagram hierarki data. Fokus dari diagram hierarki data adalah pada elemen-elemen data dan hubungan hierarkis antara elemen satu dan lainnya.
- 3) Bagan tata letak formulir, mencakup penggunaan kisi-kisi yang setiap unsur dalam kisi-kisi berhubungan dengan lokasi tertentu dalam layar video, printer komputer, atau media lainnya tempat formulir itu akan ditampilkan.

4. Teknik-teknik Perancangan

a. Bagan Arus (Flow chart)

Bagan Arus (*Flow chart*) merupakan alat yang digunakan untuk:

- 1) dokumentasi sistem yang sudah ada;
- 2) mendesain sistem baru;
- 3) memberikan petunjuk bagi programmer yang akan membuat dan memperbaharui program komputer. Bagan arus terdiri atas dua macam, yaitu: (1) dokumen *flow chart*; (2) sistem/proses *flow chart*.

b. Bagan Arus Dokumen

Bagan arus dokumen adalah bagan yang digunakan untuk menganalisis distribusi dokumen (kadang-kadang sumber daya fisik lain) di antara unit organisasi dalam suatu sistem (*document oriented*).

Langkah-langkah dalam penyusunan dokumen *flow chart*, yaitu: (1) mengidentifikasi departemen-departemen yang ikut ambil bagian dalam suatu sistem; (2) mengidentifikasi dokumen sumber yang akan digunakan; (3) menggambarkan cara dokumen dibuat, diproses, dan digunakan; (4) menambahkan catatan yang akan memberikan keterangan mengenai suatu simbol atau kegiatan.

c. Bagan Arus Sistem

Bagan arus sistem adalah bagan yang menyediakan gambaran yang lebih lengkap mengenai langkah-langkah proses dalam suatu sistem (*process oriented*). Sistem *flow chart* terdiri atas beberapa tingkatan, yaitu: (1) *high-level system flow chart*, sistem *flow chart* yang penggambarannya sangat umum dan memberikan gambaran sekilas mengenai sistem; (2) *intermediate-level system flow chart*, penggambarannya suatu proses yang lebih detail; (3) *low-level system*

flow chart, menggambarkan secara khusus aplikasi-aplikasi atau kegiatan-kegiatan dari suatu proses.

d. Bagan Arus Program

Bagan arus program adalah bagan yang menggambarkan rangkaian atau urutan dari operasi logis yang dikerjakan komputer dalam menjalankan suatu program.

Meskipun tidak ada aturan khusus mengenai pembuatan *flow chart*, ada beberapa panduan yang dapat diikuti dalam pembuatan *flowchart*, yaitu: (1) simbol dari proses harus selalu diletakkan di antara simbol *input* dan simbol *output*; (2) pembuatan *flow chart* harus dimulai dari pojok kiri atas; (3) selalu menggunakan simbol yang tepat bergantung dari jenis *flow chart*-nya; (4) hindari kekusutan dan kekacauan dengan menghindari garis yang berpotongan. Apabila harus ada, dapat digunakan simbol koneksi; (5) harus ada keterangan/deskripsi untuk memberikan kejelasan.

e. Data Flow Diagram (DFD)

DFD adalah bagan yang memberikan gambaran mengenai arus data dalam suatu sistem atau organisasi. DFD digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi sistem yang telah ada dan perencanaan pembuatan sistem baru (lebih bersifat penggambaran secara logis dari suatu sistem).

Elemen dalam suatu DFD: (1) proses transformasi, digambarkan berbentuk lingkaran; (2) arus data, digambarkan berupa anak panah yang masuk atau keluar dari suatu proses transformasi; (3) penyimpanan data, digambarkan berupa kotak persegi panjang tanpa tutup di sebelah kanannya; (4) data sumber dan data tujuan, digambarkan berupa kotak empat persegi panjang.

f. Bagan IPO dan HIPO

- 1) Bagan IPO, yaitu bagan yang menggambarkan suatu sistem dalam skala umum (tidak terperinci) sehingga dapat digunakan untuk melihat/menganalisis suatu sistem secara utuh.
- 2) Bagan HIPO, yaitu bagan yang mewakili sistem dengan bertambahnya tingkatan perincian (tingkat perincian bergantung pada kebutuhan pengguna).



E. Perencanaan dan Pengawasan Operasional

1. Perencanaan Operasional

a. Alasan Perencanaan Operasional

Perencanaan dilakukan untuk mencapai: (a) *protective benefit*, dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan; (b) *positive benefit*, dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan tim organisasi.

b. Fungsi dan Manfaat Perencanaan Operasional

Fungsi perencanaan adalah mengimbangi ketidakpastian dan perubahan untuk memusatkan perhatian pada sasaran untuk memperoleh operasi yang ekonomis untuk memudahkan pengawasan.

Manfaat: (1) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (2) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (3) memungkinkan pimpinan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas; (4) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (5) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (6) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (7) membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah dipahami; (8) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; (9) menghemat waktu, usaha, dan dana.

Ada tiga jenis perencanaan, yaitu: (1) perencanaan strategis, yaitu rencana jangka panjang (lebih dari 5 tahun) untuk mencapai tujuan strategis. Fokus perencanaan ini adalah organisasi secara keseluruhan. Rencana strategis dilihat sebagai rencana secara umum yang menggambarkan alokasi sumber daya, prioritas, dan langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Tujuan strategis ditetapkan oleh manajemen puncak; (2) perencanaan taktis ditujukan untuk mencapai tujuan taktis, yaitu melaksanakan bagian tertentu dari rencana strategis. Rencana ini mempunyai jangka waktu yang lebih pendek (1–5 tahun) dibandingkan dengan rencana strategis. Perencanaan taktis biasanya dibuat oleh manajemen puncak dan manajemen menengah; (3) perencanaan operasional diturunkan dari perencanaan taktis, mempunyai fokus yang lebih sempit, jangka

waktu yang lebih pendek (kurang dari 1 tahun) dan melibatkan manajemen tingkat bawah.

c. Perencanaan Strategis Operasional

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan suatu pembangunan; penentuan strategi, kebijakan, dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.

Perencanaan operasional (*operational planning*), memusatkan perhatiannya efisiensi, yang pada operasi berkenaan operasi sekarang dan terutama bukan efektivitas. Perencanaan operasional yang khas mencakup: (1) perencanaan produksi (*production plans*): berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan dalam pekerjaan; (2) perencanaan keuangan (*financial plans*): berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk aktivitas operasional; (3) perencanaan fasilitas (*facilities plans*): berhubungan dengan fasilitas dan *lay-out* pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas; (4) perencanaan pemasaran (*marketing plans*): berhubungan dengan keperluan penjualan dan distribusi barang/jasa; (5) perencanaan sumber daya manusia (*human resource plans*): berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian, dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

d. Perancangan Sistem Operasi

Perancangan sistem operasional meliputi pembuatan keputusan mengenai barang yang akan diproduksi, waktu pelaksanaan produksi, dan tim pelaksanaannya.

Perancangan dan perencanaan barang/jasa meliputi: (1) menghasilkan ide, barang, dan jasa; (2) memilih ide yang secara teknologi dapat dikerjakan dengan mudah (*feasible*), dapat dipasarkan dan sesuai/cocok dengan keseluruhan strategi perusahaan; (3) menghasilkan perancangan barang dan jasa final.

Pemilihan proses menentukan bagaimana barang/jasa dihasilkan yang melibatkan keputusan teknologi, yaitu: (1) pilihan teknologi utama (*major*); (2) pilihan teknologi pendukung (*minor*); (3) pilihan komponen-komponen tertentu; (4) *computer aided design* (CAD)/

computer automated manufacturing (CAM) dan *computer integrated manufacturing* (CIM).

Pemeliharaan arus proses bergantung pada sifat dan keadaan sistem.

Pemilihan lokasi fasilitas

Tujuan dari perencanaan lokasi adalah untuk memanfaatkan kapasitas yang ada dalam sistem dengan cara yang dapat meminimalkan produksi total dan biaya distribusi untuk setiap fasilitas tambahan, *fixed cost*, dan *variable cost* terjadi. Analisis lokal diproses dengan menentukan kebutuhan lokasi dan mengevaluasi alternatif daerah, komunitas, dan tempat tertentu dengan menggunakan: (1) model keuangan tradisional; (2) program linier; (3) model statistik; (4) model simulasi komputer; (5) model *rating* faktor lokasi.

Perencanaan penyusunan tata ruang

Dalam penyusunan tata ruang, proses, dan alat keputusan diterjemahkan ke dalam pengaturan fisik untuk produksi ruangan harus tersedia untuk: (1) fasilitas produksi; (2) fasilitas nonproduksi; (3) fasilitas pendukung. Ruang juga harus menyediakan untuk ruangan bahan atau kapasitas tambahan. *Lay-out* yang bagus untuk meminimalkan ruang untuk penanganan bahan dan alat memuaskan faktor-faktor lain. Tata ruang dapat ditentukan oleh arus kerja atau fungsi-fungsi dalam sistem operasional.

Tata ruang arus kerja merupakan perencanaan yang mempertimbangkan: (1) penyusunan tata ruang produksi (*product lay-out*) digunakan untuk memproduksi yang telah standar dan biasanya dengan volume *output* besar dan dikerjakan dengan proses yang sama dari awal sampai akhir; (2) penyusunan tata ruang proses (*process lay-out*); untuk mengatur produksi berdasarkan tugas; *process lay-out* berorientasi proses dan sesuai untuk sistem operasi terputus apabila aliran kerja tidak standar/bebas, penyusunan tata letak, yaitu alat yang sejenis atau yang mempunyai fungsi sama ditempatkan di bagian yang sama dan pengelompokan personalia dan mesin mengerjakan pekerjaan sejenis; (3) penyusunan tata ruang posisi tetap (*fixed position lay-out*) untuk menangani produk-produk yang besar dan berat; (4) penyusunan tata ruang fungsi merupakan perencanaan

tata ruang yang mempertimbangkan: (a) tata ruang penyimpanan untuk meminimalkan biaya persediaan dan biaya penyimpanan; (b) tata ruang pemasaran untuk memaksimalkan pengenalan, promosi, dan penjualan produk; (c) tata ruang proyek untuk membangun proyek atau satu jenis produk dalam suatu bangunan.

Rancangan kerja memengaruhi biaya operasi. Ada dua masalah penting dalam rancangan kerja, yaitu: (1) tingkat keahlian; (2) perilaku pegawai yang dibawa ke tempat kerja serta keselamatan kerja.

2. Pengawasan Operasional

a. Konsep Pengawasan

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Management*, memberikan definisi sebagai: "*Controlling is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance.*" Pengawasan adalah proses pemantauan, membandingkan, dan memperbaiki kinerja kerja (Stephen P. Robbins and Mary Coulter, 2007: 556).

Jelasnya, pengawasan harus berpedoman pada hal-hal berikut: (1) rencana yang telah ditentukan; (2) perintah terhadap pelaksanaan pekerjaan; (3) tujuan; (4) kebijakan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Proses Pengawasan

Menurut Maringan Masry Simbolon (2004: 61), pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi, maksud pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, melainkan mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan.

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara (efisien) dan (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Macam Bentuk Pengawasan

Ada beberapa macam pengawasan yang digunakan dalam manajemen operasional, yaitu sebagai berikut.

- 1) Pengawasan dari dalam, yaitu pengawasan yang dilakukan langsung oleh pimpinan organisasi. Pimpinan organisasi/lembaga/perusahaan bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan untuk menilai kemajuan dan kemunduran dalam pelaksanaan perusahaan. Untuk itu, pimpinan organisasi/lembaga/perusahaan perlu meninjau kembali kebijakan yang telah dikeluarkan.
- 2) Pengawasan dari luar, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi/lembaga/perusahaan.
- 3) Pengawasan preventif, yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan dalam pelaksanaan.
- 4) Pengawasan refresif, yaitu pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan suatu pekerjaan sehingga berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Prosedur Pengawasan

Dalam pengawasan, menurut Maringan Masry Simbolon (2004: 76), ada beberapa prosedur yang harus dilaksanakan: (1) observasi, pemeriksaan, dan pemeriksaan kembali; (2) pemberian contoh; (3) catatan dan laporan; (4) pembatasan wewenang; (5) penentuan peraturan, perintah, dan prosedur; (6) anggaran; (7) sensor; (8) tindakan disiplin.



Pustaka Setia





BAB 11

MANAJEMEN INTERNASIONAL

Perekonomian global telah menjadi tantangan bagi semua negara yang memiliki banyak perusahaan besar untuk go internasional. Banyak negara di dunia ini yang secara dramatis mengalami lonjakan peningkatan pada jumlah perusahaannya yang go internasional. Demikian juga, pertumbuhan penjualannya dari dan ke berbagai negara lain. Negara-negara yang memiliki banyak perusahaan besar dan sudah go internasional, antara lain Inggris, Amerika Serikat, Jerman, dan Jepang. Adanya perdagangan internasional yang dilakukan oleh berbagai negara tersebut berarti akan menjadikan suatu negara harus dapat menjalankan manajemen internasional.

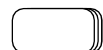


A. Hakikat Manajemen Internasional

1. Pengertian Manajemen Global/Internasional

Manajemen internasional merupakan kinerja aktivitas-aktivitas manajemen yang melewati batas-batas nasional. Samuel C. Certo dalam *Fourth Edition* (1991: 571) memberikan definisi manajemen internasional adalah aktivitas-aktivitas manajemen yang melintasi batas-batas wilayah nasional (*international management is management activities that cross national borders*).

Lebih jelas, Weihrich dan Koontz (1993) mengemukakan bahwa studi manajemen internasional memfokuskan pada operasi



perusahaan internasional di negara-negara tuan rumah (*host country*) dengan mempertimbangkan masalah-masalah manajerial yang berhubungan dengan arus orang, barang, jasa, dan uang dengan tujuan untuk memanajemeni dengan baik dalam situasi kondisi yang melibatkan hal-hal di luar batas wilayah nasional (*the study of international management focuses on the operation of internasional firms in host countries. It is concerned with the ultimate aim being to manage better in situations that involve crossing national boundaries, 1993*).

Manajemen global adalah segenap aktivitas manusia dalam organisasi dengan menggunakan bantuan sumber daya dan fasilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan secara keseluruhan.

Drucker (1984) berpendapat bahwa pelaksanaan manajemen global pada organisasi sangat dipengaruhi oleh ciri-ciri nasional, tradisional, sejarah nasional, dan kadang-kadang ditentukan oleh hal-hal tersebut. Dengan demikian, dalam praktiknya, patriotisme dan budaya bangsa serta lingkungan yang turut memengaruhinya tidak dapat diabaikan agar manajemen global dapat diterapkan dan berjalan secara efektif.

Bagaimana budaya dapat memengaruhi praktik-praktik manajemen, terutama wilayah ASEAN yang kental dengan budaya ketimurannya? Joseph M. Putti (1991) mengatakan bahwa "*The cultural roots in these countries (ASEAN) are stronges and influences various of life, including the practice of management.*" Indonesia salah satu negara ASEAN, tidak hanya cukup bangga bergabung dengan mereka, tetapi harus memacu diri bagi kemajuan dalam olah manajemen secara profesional tanpa mengabaikan ciri budaya kekhasan Indonesia yang positif, bahkan budaya-budaya impor harus difilter sehingga tidak berpengaruh negatif. Putti menyatakan dengan tegas bahwa penyebab keberhasilan di negara-negara industri baru, seperti Hongkong, Korea, Singapura, dan Taiwan sehingga menarik perhatian dunia karena "*A single most important factor which can be identified as the main reason for their success is the style of management.*" Di negara-negara maju, manajemen dihargai tinggi secara khusus dan profesional. Budaya itu memengaruhi gaya (*style*) manajemen yang membawa keberhasilan dalam pelaksanaan praktik manajemen.

Hal ini diyakini oleh Hofstede (1997) bahwa nilai budaya dan praktik manajemen harus konsisten satu sama lain. Praktik yang

berhasil di suatu budaya dapat saja tidak berjalan dengan baik di tempat lain. Apabila ingin diakui dan dihargai sebagai negara yang mandiri dan berdaulat di antara bangsa-bangsa yang ada di dunia, Indonesia harus mengembangkan falsafah manajemen sendiri yang khas berdasarkan etika dan moral yang mengakar pada nilai-nilai budaya bangsa dengan tetap memerhatikan aspek-aspek universal manajemen yang telah berlaku di dunia internasional.

2. Manajemen/Organisasi Internasional

Manajemen internasional merupakan perwujudan dari adanya perkembangan ekonomi pada era global. Pelaksanaan manajemen internasional perlu mempertimbangkan keadaan ataupun situasi politik dan perkembangannya pada tingkat global, regional, dan lokal. Faktor ekonomi merupakan faktor pendorong utama dalam pelaksanaan manajemen internasional karena dalam bidang ekonomilah manajemen ekonomi paling banyak bergerak, yaitu dalam bidang bisnis. Faktor ekonomi mencakup berbagai bidang yang sangat luas, seperti perekonomian nasional, bidang moneter dan fiskal, kesempatan dan lapangan kerja industri, dan lain-lain. Para manajer internasional mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan ataupun negaranya sehingga harus memahami bidang manajerial-nya, aspek kultural harus selalu diperhatikan.

Apabila manajemen puncak dalam suatu perusahaan telah mengambil keputusan untuk beroperasi secara internasional, langkah-langkah yang diambil sebagai bagian dari proses perumusan strategi perusahaan terdiri atas: (1) perumusan dan misi sasaran yang ingin dicapai; (2) penilaian kondisi lingkungan; (3) identifikasi sumber-sumber informasi lingkungan; (4) analisis internal; (5) analisis kondisi persaingan; (6) penentuan strategi; (7) pemahaman untuk mengenali pasar dunia; (8) strategi global yang bersifat integratif; (9) identifikasi pengaruh untuk memasuki pasar tertentu.

Pada umumnya perusahaan pada awalnya menjadi global tanpa membuat cabang di negara-negara asing, dengan pengekspor, perizinan, atau monopoli. Pengekspor memerlukan penjualan luar negeri, yang secara langsung atau tidak langsung menahan distributor dan agen asing. Hal ini merupakan suatu cara yang banyak dilakukan bisnis kecil jika ingin memasuki pasar yang global.

Perizinan adalah pengaturan bahwa organisasi yang mewariskan suatu perusahaan asing, berhak untuk kekayaan intelektual, seperti hak paten, hak cipta, proses pabrikasi, atau nama dagang untuk suatu periode waktu spesifik. Perizinan pada umumnya terbatas pada pabrikasi, *franchising* adalah populer dengan perusahaan jasa, seperti rumah makan dan hotel. *Franchising* adalah suatu pilihan perusahaan induk mewariskan perusahaan lain dengan memberikan hak untuk menentukan cara berdagang. Monopoli harus mengikuti pedoman operasional lebih keras dibanding pengiriman dibanding pemegang lisensi. Walaupun mengeksport, perizinan, dan *franchising* merupakan awal baik dari pilihan, dalam rangka mengambil keuntungan yang penuh dari peluang global, perusahaan harus membuat investasi jangka panjang di negara lain.

Perusahaan dapat bertukar derajat tingkat mereka tentang keterlibatan global. Suatu korporasi perusahaan multinasional (MNC) adalah perusahaan yang didasarkan satu negeri (orang tua atau negeri rumah) dan menghasilkan barang-barang atau menyediakan jasa di satu negara-negara asing (negara penyelenggara). Suatu korporasi perusahaan multinasional mengarahkan pabrikasi dan memasarkan operasi di beberapa negara; operasi ini dikoordinasikan oleh perusahaan induk, pada umumnya didasarkan negeri rumah perusahaan.

3. Perbedaan Perusahaan Lokal dan Multinasional

Pada dasarnya perusahaan multinasional didefinisikan sebagai perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnisnya lebih dari satu negara. Kegiatan bisnis tersebut dapat meliputi keseluruhan jenis kegiatan operasional, mulai produksi hingga pemasaran, ataupun salah satu dari kegiatan tersebut. Misalnya, suatu perusahaan meminjam dana dari perusahaan asing dan menginvestasikan dalam perusahaan dalam negeri, atau melakukan produksi untuk kemudian memasarkan produknya ke luar negeri tempat perusahaan tersebut memproduksi produk tersebut. Karena ruang lingkup kegiatan perusahaan multinasional lebih dari satu negara, salah satu konsekuensi dari ruang lingkup kegiatannya tersebut, perusahaan multinasional melibatkan aturan bisnis yang lebih dari satu negara, mungkin pula melibatkan sumber daya manusia yang lebih dari satu negara (lintas negara dan lintas budaya), serta melakukan pemasaran ke konsumen yang lebih dari satu negara.

Perbedaan antara perusahaan lokal dan perusahaan multinasional sebagai berikut.

- Ruang lingkup kegiatan bisnis yang lebih dari satu negara bagi perusahaan multinasional, sedangkan perusahaan lokal hanya terbatas pada satu negara.
- Penggunaan mata uang yang berbeda bagi perusahaan multinasional, sedangkan perusahaan lokal hanya menggunakan mata uang lokal.
- Penggunaan sumber daya perusahaan, baik yang bersifat fisik, informasi maupun sumber daya manusia lintas negara dan lintas budaya untuk perusahaan multinasional, sedangkan perusahaan lokal terbatas hanya pada satu negara.
- Pemberlakuan regulasi bisnis yang tidak hanya lokal untuk perusahaan multinasional, sedangkan perusahaan lokal hanya diatur oleh regulasi yang bersifat lokal.

4. Dasar Fundamental Manajemen Global

Semua negara di dunia telah menyadari pentingnya kerja sama internasional untuk mengatasi masalah-masalah nasional yang tidak dapat dipecahkan sendiri, tetapi memerlukan bantuan negara lain yang mempunyai kemampuan lebih sehingga dapat menolongnya dari kesulitan.

Jalanan hubungan kerja sama (*networking*) diwujudkan dalam bentuk organisasi antarnegara di dunia internasional yang disebut Perserikatan Bangsa-Bangsa (*United Nation Organization*). Selama lebih dari empat puluh tahun, yaitu sejak didirikan hingga pada pertengahan dekade sembilan puluhan, masyarakat dunia melihat PBB lebih berperan dalam bidang politik, sebagai upaya untuk memelihara perdamaian dan keamanan dunia, dan yang lebih penting mencegah meletusnya Perang Dunia III.

Terjadinya pergeseran peran PBB dari yang bersifat normatif menjadi bersifat operasional dipengaruhi oleh semakin kompleksnya permasalahan internasional sebagai akibat terjadinya proses globalisasi, tidak hanya di bidang politik dan pertahanan, tetapi juga dalam bidang lain, terutama bidang ekonomi. Beberapa contoh dampak globalisasi adalah sebagai berikut.

- a. Semakin banyak negara yang mengelola perekonomiannya berdasarkan mekanisme pasar.
- b. Terjadinya proses deregulasi dan debirokratisasi (berkurangnya keterlibatan langsung birokrasi dalam pengelolaan perekonomian bangsa sebagai institusi pengelola perekonomian).
- c. Timbulnya fungsionalisasi pengelolaan perekonomian yang spesialisistik, seperti robotisasi dalam produksi penggunaan multimedia dalam kegiatan promosi komputerisasi pengolahan data, dan otomatisasi dalam kegiatan perkantoran.
- d. Semakin meningkatnya kesadaran tentang pentingnya pelestarian lingkungan hidup seiring dengan kegiatan pembangunan.
- e. Hasrat menghindari melebarnya jurang kesenjangan antara negara industri maju dan negara sedang membangun.

5. Fungsi Manajemen dalam Lintas Budaya

Keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dapat diterapkan dalam konteks bisnis global. Persaingan dan perekonomian global telah memunculkan manajer global, yaitu seseorang yang merasa tidak asing dengan keragaman budaya secara cepat menemukan peluang dalam lingkungan yang kurang begitu dikenal, serta mampu mengendalikan tekanan ekonomi, sosial, teknologi, dan lainnya untuk kepentingan organisasi. Secara singkat, manajer global mampu menerapkan fungsi manajemen melintasi batas budaya dan nasional dengan baik.



B. Memahami Manajemen Internasional Lebih Mendalam

Ada beberapa faktor mengenai manajemen internasional, di antaranya motif dari perusahaan multinasional, manajemen lintas budaya, serta cakupan fungsi operasional dari manajemen internasional.

1. Motif Perusahaan Multinasional

Tiga motif mengapa perusahaan melakukan ekspansi secara internasional adalah motif pasar (*market secker*), motif sumber daya

(*resource or raw-material secker*), dan motif minimalisasi biaya (*cost minimizer*).

Motif pasar yang mendorong perusahaan multinasional adalah motif perusahaan untuk melakukan perluasan pasar. Dengan adanya perluasan pasar, jumlah konsumen menjadi bertambah dan bertambahnya jumlah konsumen akan menyebabkan pendapatan dan profit menjadi bertambah.

Motif sumber daya adalah motif yang mendorong perusahaan untuk melakukan ekspansi secara internasional disebabkan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan.

Motif minimalisasi biaya adalah motif yang mendorong sebuah perusahaan multinasional berkepanjangan ke negara lain dalam rangka mengurangi biaya operasi perusahaan. Dengan kemampuan mengurangi biaya, perusahaan dapat bersaing lebih kompetitif dengan menawarkan harga yang lebih rendah.

2. Manajemen Lintas Budaya

Karena perusahaan multinasional melibatkan kegiatan perusahaan yang berasal lebih dari satu negara, salah satu konsekuensi logis adalah terjadinya pertemuan budaya yang berbeda dari negara yang berbeda. Pertemuan budaya yang berbeda dapat bermakna positif ataupun sebaliknya. Dapat bermakna positif jika pertemuan budaya ini dapat dimanfaatkan untuk proses pembelajaran satu sama lain atau semacam transfer ilmu pengetahuan. Bermakna negatif jika perbedaan budaya tersebut tidak dapat dikelola dengan baik sebagaimana halnya perbedaan individu dalam organisasi. Paling tidak, ada tiga persepsi manajer terhadap sumber daya manusia yang perlu dilibatkan dalam sebuah perusahaan yang melibatkan berbagai lintas budaya, termasuk lintas negara. Ketiga persepsi tersebut adalah persepsi etnosentris (*ethnocentric*), persepsi polisentris (*polycentric*), dan persepsi geosentris (*geocentric*). Persepsi etnosentris memandang bahwa sumber daya manusia yang perlu dilibatkan adalah sumber daya yang berasal dari budaya yang sama dengan asal dari perusahaan tersebut. Persepsi polisentris memandang bahwa sumber daya manusia yang perlu dilibatkan dalam sebuah perusahaan multinasional sangat bergantung pada perusahaan tersebut beroperasi. Persepsi geosentris memandang bahwa faktor lokasi dan budaya tidak menentukan layak tidaknya seseorang untuk

dilibatkan dalam sebuah perusahaan, tetapi kualifikasi mengenai keahlian dan pengetahuan seseorang di bidang tertentu yang akan menentukan layak tidaknya seseorang bekerja di sebuah perusahaan multinasional.

3. *Konsekuensi dari Beroperasinya Perusahaan Secara Multinasional*

Ada beberapa konsekuensi yang dihadapi oleh perusahaan yang beroperasi secara internasional atau multinasional, di antaranya menyangkut aspek regulasi dan hukum secara internasional, aspek teknologi secara internasional, aspek informasi secara internasional, serta aspek operasi secara internasional. Konsekuensi yang menyangkut aspek regulasi dan hukum secara internasional adalah hal-hal yang menyangkut ketentuan pajak yang berbeda antara satu negara dan negara lainnya, peraturan pendirian dan operasi perusahaan di berbagai negara, hingga peraturan mengenai berbagai klaim yang terkait dengan transaksi bisnis dari perusahaan multinasional. Adapun konsekuensi yang menyangkut aspek teknologi secara internasional adalah terjadinya transfer teknologi antarnegara tempat perusahaan multinasional beroperasi. Sisi positifnya, perusahaan maju akan mendorong negara yang berkembang untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi negara maju. Sisi negatifnya, transfer teknologi ini sering membebani negara berkembang dengan biaya yang sangat tinggi untuk penggunaannya.

4. *Cakupan Fungsi Operasional dari Manajemen Internasional*

Perusahaan multinasional memiliki karakteristik yang khas dalam mengelola perusahaannya, yang membedakan perusahaan tersebut dari perusahaan lokal. Perbedaan tersebut dapat dilihat secara operasional dari fungsi operasional dari manajemen perusahaannya. Di antara fungsi operasional dari manajemen internasional adalah manajemen sumber daya internasional, manajemen operasi internasional, manajemen keuangan internasional, manajemen pemasaran internasional, serta manajemen informasi global. Dari sisi manajemen sumber daya manusia, proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja tidak lagi terbatas hanya pada satu negara, tetapi dapat berasal dari berbagai negara. Sisi positifnya, masyarakat lokal tempat perusahaan multinasional tersebut beroperasi dapat terekrut untuk

bekerja dalam perusahaan multinasional tersebut. Sisi negatifnya, jika kualifikasi yang dimiliki masyarakat lokal tidak sesuai dengan yang diprasyaratkan oleh perusahaan multinasional tersebut, masyarakat lokal tidak dapat bersaing dengan calon tenaga kerja lain yang berasal dari negara lain. Dari sisi manajemen operasi internasional, proses penentuan lokasi produksi, desain pabrik, pembelian bahan baku produksi, hingga pendistribusian barang jadi tidak hanya terbatas pada satu negara. Dari sisi manajemen keuangan internasional, kegiatan pendanaan dan investasi tidak hanya terbatas pada satu negara. Dari sisi manajemen pemasaran internasional, perusahaan perlu memahami bahwa produknya akan dipasarkan ke berbagai negara di belahan dunia. Perusahaan multinasional harus memiliki semacam sistem informasi yang mampu mengolah berbagai informasi global yang dibutuhkannya dari waktu ke waktu agar keputusan yang diambil senantiasa tepat. Informasi mengenai pasar, pesaing harga, regulasi, hingga informasi mengenai budaya masyarakat setempat perlu dikelola dengan baik oleh perusahaan multinasional.

5. *Pengaruh Lingkungan pada Operasi Pasar Global*

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam perekonomian global terus berlangsung secara dramatis. Perusahaan multinasional semakin banyak dan semakin bersifat transnasional. Namun, lingkungan masih tetap kompleks sehingga beberapa perusahaan dan negara berusaha mencari keunggulan kompetitif dalam era yang dinamis seperti itu. Agar berhasil dalam perekonomian global, para manajer harus mampu menghadapi banyak perbedaan dalam sistem perekonomian, hukum-politik, pendidikan dan sosial budaya.

a. *Perbedaan Bidang Perekonomian*

Bangsa-bangsa di dunia mengalami permasalahan, kebutuhan dan kepedulian ekonomi, dan kerja sama ekonomi regional semakin berkembang. Walaupun demikian, perbedaan dalam bidang ekonomi harus tetap diakui.

b. *Perbedaan Bidang Politik-Hukum*

Sistem politik dunia berbeda berdasarkan dua ekstrem, yaitu sistem demokrasi dan sistem totalitarian. Dalam sistem demokrasi, pemilihan dilakukan secara bebas dan wakil-wakil kelompok

menentukan pemerintahan dengan partisipasi terbuka masyarakat secara keseluruhan. Sebaliknya, dalam sistem totalitarian, perwakilan dalam pemerintahan dibatasi oleh kediktatoran atau aturan satu partai. Kedua bentuk pemerintahan semacam itu saat ini merupakan hal yang umum, dan dunia bisnis diperumit oleh perbedaan sistem tersebut berkaitan dengan batasan operasi serta risiko yang dihadapi. Risiko yang paling besar adalah mungkin *host country*, karena perubahan dalam pemerintahan atau kepemimpinan politik, melakukan *expropriate* atau mengambil alih kepemilikan secara penuh dari semua kekayaan asing tanpa pembayaran.

Hukum pemerintahan juga berbeda-beda dan setiap perusahaan diharapkan untuk mematuhi hukum negara tempat perusahaan tersebut beroperasi. Semakin berbeda hukum suatu negara, semakin sulit bagi bisnis internasional untuk menyesuaikan diri dengan cara-cara setempat. Permasalahan di bidang hukum lain menyangkut praktik inkorporasi dan kepemilikan usaha, perundingan dan penerapan perjanjian dengan pihak-pihak luar, perlindungan atas hak paten/merek dagang/*copyright*, serta dalam menangani batasan valuta asing.

c. Perbedaan Bidang Pendidikan

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi, dan karena sistem pendidikan antara negara satu dan negara lain berbeda-beda, ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi juga berbeda-beda. Manajer yang menyadari hal tersebut akan membantu dalam memimpin organisasinya untuk mengarahkan investasinya lebih besar ke dalam sistem pendidikan, program pelatihan, dan tempat kerja yang nyaman untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia.

d. Perbedaan Bidang Sosial Budaya

Culture atau budaya merupakan seperangkat kepercayaan, nilai, dan pola perilaku bersama yang diterima oleh sekelompok orang. Setiap orang yang mengunjungi negara lain sadar akan menemui perbedaan budaya. *Culture shock* atau gegar budaya adalah kebingungan dan rasa ketidaknyamanan yang dialami oleh seseorang apabila ia berada pada suatu budaya yang belum dikenal, yang

sekaligus mengingatkan bahwa perbedaan semacam itu harus diatasi sehingga orang dapat dengan nyaman bepergian ke seluruh dunia. Dampak terhadap bisnis dan manajemen dari perbedaan sosial budaya tersebut juga perlu dipahami.

e. Perbedaan dalam Budaya Nasional

Lima dimensi yang digunakan untuk menggambarkan nilai-nilai budaya nasional adalah sebagai berikut.

- 1) *Power distance*: sejauh mana suatu masyarakat menerima pembagian kekuasaan yang tidak seimbang dalam organisasi.
- 2) *Uncertainty avoidance*: sejauh mana suatu masyarakat bersedia menerima risiko serta ketidakpastian situasional.
- 3) *Individualism-collectivism*: sejauh mana suatu masyarakat menekan kepentingan individu dibandingkan dengan nilai-nilai bersama atau kelompok.
- 4) *Masculinity-femininity*: sejauh mana suatu masyarakat menekankan prestasi dan hal-hal materiil dibandingkan dengan perhatian yang lebih besar pada hubungan manusiawi serta perasaan.
- 5) *Short-term-long orientation*: sejauh mana masyarakat menekankan pertimbangan masa depan dibandingkan dengan perhatian besar pada masa lalu dan sekarang.

6. Strategi Bisnis Global

Bisnis global adalah bisnis yang melakukan transaksi barang dan jasa melewati batas suatu negara dengan tujuan memperoleh keuntungan. Dalam perekonomian global, segala bentuk dan ukuran bisnis internasional/multinational merupakan dasar dari perdagangan dunia serta perpindahan bahan baku, barang jadi, dan jasa-jasa khusus dari satu negara ke negara lain. Cara-cara yang ditempuh untuk memulai bisnis global adalah sebagai berikut.

- a. *Global sourcing* (pendanaan global). Proses pengolahan dan/atau pembelian komponen dari berbagai penjuru dunia, kemudian merakitnya dalam suatu produk akhir. Dengan kata lain, cara ini merupakan pembagian kerja secara internasional, artinya kegiatan tertentu akan dilakukan di negara yang bisa melakukannya dengan biaya paling murah.

- b. *Eksporting* dan *importing*. *Eksporting*, yaitu menjual produk yang dihasilkan dari dalam ke pasar luar negeri, sedangkan *importing*, yaitu membeli produk dari luar negeri dan menjualnya di negara sendiri.
- c. *Licensing* dan *franchising* (waralaba), yaitu perusahaan memberikan hak penuh atas merek, teknologi, atau spesifikasi produk perusahaan pada perusahaan lain dengan imbalan berupa pembayaran sejumlah uang sekaligus (*lump-sum payment*) atau uang jasa (*fee*), yang bisaanya didasarkan pada penjualan. Perbedaan antara lisensi dan waralaba adalah apabila lisensi biasanya digunakan untuk perusahaan pabrik (*manufacturing*), sedangkan waralaba biasanya digunakan oleh perusahaan jasa.
- d. *Joint venture* (usaha patungan). *Joint venture* internasional merupakan aliansi strategis yang membantu pihak-pihak terlibat untuk memperoleh manfaat yang akan diperoleh melalui cara bekerja sama, atau sulit untuk dicapai secara sendirian. Cara ini diwujudkan dalam bentuk pembelian saham dan/atau investasi langsung dari suatu perusahaan asing dalam suatu wilayah lokal tertentu. Cara lain dapat berupa pembentukan bentuk usaha yang baru sama sekali oleh perusahaan asing dan lokal.
- e. *Wholly owned subsidiaries* (anak perusahaan dimiliki secara penuh), yaitu perusahaan dengan operasi lokal yang dimiliki dan dikendalikan secara penuh oleh perusahaan asing. Seperti pada *joint venture*, anak perusahaan asing seperti ini dapat dibentuk melalui investasi secara langsung dalam operasi atau melalui pembelian saham perusahaan yang bersangkutan.

Dengan cara melakukan investasi semacam itu, perusahaan asing mengambil risiko usahanya. Perusahaan tersebut harus yakin bahwa mereka memiliki keahlian yang diperlukan untuk mengendalikan permasalahan yang dihadapi dalam lingkungan yang baru. Pengalaman sebelumnya yang diperoleh melalui *joint venture* akan terbukti sangat bermanfaat.



C. Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang menyelenggarakan operasinya di dua negara atau lebih yang berbasis pada

negara asalnya. Cara perusahaan beroperasi secara global dapat bermacam-macam, yaitu sebagai berikut.

1. Perusahaan multinasional yang *ethnocentric* menerapkan kendali atas operasi luar negerinya dari kantor pusat dan berharap perusahaan-perusahaannya di luar negeri mengoperasikan usahanya dengan cara sama seperti yang dilakukan negara asal. Akibatnya, perusahaan ini sering menimbulkan keluhan dari perusahaan lokal karena tidak mengindahkan kebutuhan dan kebudayaan lokal.
2. Sebuah perusahaan multinasional yang *policentris* lebih memberikan kebebasan beroperasi, menghargai perbedaan yang ada di pasar dalam masing-masing negara, dan berusaha untuk mencapai rencana yang “multidomestik”, seperti desain produk dan iklan yang menganggap bahwa setiap negara sebagai wilayah terpisah yang kompetitif. Bentuk perusahaan multinasional yang lebih transnasional adalah perusahaan yang *geocentric*, yaitu perusahaan yang mengusahakan integrasi menyeluruh dalam operasi globalnya dengan cara beroperasi tanpa mempunyai prasangka, dan membuat keputusan utama dari perspektif global serta menggunakan eksekutif senior dari banyak negara yang berbeda.

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang memiliki kantor pusat di suatu negara, tetapi beroperasi di berbagai negara lain atau lebih dari satu negara. Perusahaan multinasional adalah organisasi yang menjelaskan usaha pada tingkat internasional menjalankan aktivitas skala internasional dengan mengabaikan batas-batas nasional dan dibesarkan pada strategi umum perusahaan yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Contoh kegiatan perusahaan multinasional, misalnya perusahaan Ford, General Motor, Mobil Oil, dan Fire Stone. Perusahaan multinasional yang sangat besar, memiliki dana yang melewati dana banyak negara. Mereka dapat memiliki pengaruh kuat dalam politik global karena pengaruh ekonomi mereka yang sangat besar bagi para politisi, dan sumber finansial yang sangat berkecukupan untuk relasi masyarakat dan melobi politik.

Karena jangkauan internasional dan mobilitas perusahaan multinasional, wilayah dalam negara, dan negara sendiri, harus berkompetisi agar perusahaan ini dapat menempatkan fasilitas

mereka (dengan begitu juga pajak pendapatan, lapangan kerja, dan aktivitas ekonomi lainnya) di wilayah tersebut. Untuk berkompetisi, negara-negara dan distrik politik regional sering menawarkan insentif pada perusahaan multinasional, seperti potongan pajak, bantuan pemerintah, atau infrastruktur yang lebih baik atau standar pekerja, dan lingkungan yang memadai.

Neil H. Jacoby (1998) menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang ingin menjadi perusahaan multinasional harus melalui tahap-tahap berikut:

1. ekspor produk ke luar negeri;
2. membangun organisasi-organisasi penjualan di luar negeri;
3. menggunakan urgensi hak paten dan mengetahui cara perusahaan asing membuat dan menjual produk mereka;
4. membangun fasilitas-fasilitas di luar negeri;
5. memultinasionalisasikan manajemen dari atas ke bawah;
6. memultinasionalisasikan kepemilikan saham perusahaan.

Perusahaan multinasional dapat beragam tingkatannya mulai dari organisasi multinasional ringan yang mengekspor produk-produk sederhana ke luar negeri, sampai pada tingkatan organisasi multinasional kelas berat yang memiliki kepemilikan atau perusahaan di negara lain. Secara umum, semakin besar organisasi, semakin besar kemungkinan untuk ikut terlibat dalam ruang lingkup organisasi internasional.

1. Karakteristik dan Syarat Perusahaan Multinasional

- a. Lingkup kegiatan *income generating* atau perolehan pendapatan dilakukan melalui batas-batas negara.
- b. Perdagangan terjadi dalam lingkup perusahaan itu sendiri walaupun antarnegara.
- c. Kontrol terhadap pemakaian teknologi sangat diutamakan karena merupakan keuntungan kompetitif perusahaan multinasional.
- d. Pengembangan sistem manajemen dan distribusi yang melintasi batas-batas negara, terutama dalam sistem modal ventura, lisensi, dan *franchise*.

2. Kompleksitas dalam Penanganan Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional yang sedang berkembang membutuhkan investasi-investasi di negara-negara luar. Oleh karena itu, manajer yang akan melakukan investasi di luar negeri harus yakin bahwa investasi itu:

- a. mendapatkan peluang usaha di berbagai negara;
- b. membuat fasilitas-fasilitas produksi, keuangan, dan pemasaran lebih efektif dan efisien;
- c. mendapatkan sumber daya dan bahan yang tidak tersedia di dalam negeri;
- d. mendapatkan manajer dan tenaga ahli terbaik secara selektif;
- e. menghasilkan profit yang tinggi dari hasil usaha di berbagai negara.

Sekalipun demikian, risiko yang berhubungan dengan pengambilan keputusan untuk investasi di luar negeri selalu ada. Misalnya: komplikasi politik yang melibatkan perusahaan induk (*parent company*), yaitu perusahaan yang berinvestasi dalam ruang lingkup internasional dan berbagai golongan di negara pribumi (*host country*).

3. Faktor-faktor Legal atau Politik

Beberapa faktor utama ekonomi yang dihadapi manajer dalam dunia internasional berhubungan dengan kendala hukum atau peraturan (*laws*) atau transaksi internasional yang memberi harapan, termasuk di dalamnya adalah: (a) tarif; (b) kuota; (c) ukuran administratif; (d) pengawasan pertikaian; (e) peraturan lokal; (f) subsidi; (g) bantuan promosi dagang; (h) persetujuan perdagangan dan kartel produsen.

Untuk mengurangi berbagai hambatan dalam perdagangan, dibuat konsep integrasi ekonomi (*economic integration*). Konsep ini memengaruhi beberapa bentuk, di antaranya:

- a. area perdagangan bebas (*free trade areas*);
- b. pengaturan kebiasaan (*custom unions*);
- c. kesamaan pasar (*common markets*);
- d. unit ekonomi (*economic unions*).

4. Kerja Sama Regional dalam Perdagangan Dunia

Beberapa model kerja sama perdagangan dunia, di antaranya sebagai berikut.

- a. Model kerja sama menurut F. Kahnert (1989):
 - 1) *Free trade association*. Antarnegara anggota tidak ada pembatasan, baik kuota impor, ekspor maupun pembebanan tarif atau bea masuk.
 - 2) *custom union*. Antarnegara anggota tidak ada tarif-tarif atau pembatasan-pembatasan dan terhadap dunia luar ada kesatuan tarif.
 - 3) *Tariff community*. Ada *common external* dan *lowered internal* tarif.
 - 4) *Economic union*. Beberapa negara mempunyai letak geografis yang berdekatan bergabung bersama mengatasi kepentingan masalah ekonomi.
 - 5) *Supra national union*. Gabungan beberapa negara yang letak geografisnya berdekatan untuk melakukan kerja sama di bidang ekonomi, sosial, budaya ataupun masalah pertahanan dan keamanan.
 - 6) *Free Port*. Daerah wilayah pengembangan ekspor di pelabuhan laut ataupun pelabuhan udara yang dilengkapi fasilitas dan sarana penunjang yang diperlukan.
 - 7) *Entrepot*. Pelabuhan laut dan udara yang menjadi pelabuhan transit yang mempunyai fasilitas teknologi canggih serta merupakan daerah pengembangan wilayah industri untuk produksi barang-barang re-ekspor. Misalnya: London, Rotterdam, S'pore.
 - 8) *Bonded Warehouse*. Daerah wilayah pergudangan yang ada di pelabuhan untuk menampung barang-barang yang sedang dalam penyelesaian administrasi.
- b. Benelux (Belgia, Nederland, Luxemburg). Tujuannya: *tariff community, custom union, full economic union*.
- c. Pasar Bersama Eropa (Belanda, Belgia, Luxemburg, Prancis, Jerman, Italia, Inggris, dan lain-lain). Tujuannya membentuk komunitas Eropa.
- d. *European Free Trade Area (EFTA)*. Negara EFTA, misalnya Inggris, Swedia, Portugal, Yunani, dan lain-lain. Tujuannya menghapus *international duties*.

- e. *ASEAN Free Trade Area (AFTA)*.
Latar belakang dibentuknya AFTA:
 - 1) Adanya perubahan eksternal transisi terbentuknya *new world order*;
 - 2) perubahan internal: pertumbuhan ekonomi dan ekspor 10 tahun terakhir;
 - 3) meningkatkan daya saing.
- f. *Asia Pasific Economic Cooperation (APEC)*.
Bentuk kerja sama: teknik, investasi, pengembangan infrastruktur, pendidikan tinggi, transportasi, telekomunikasi.
- g. *North American Free Trade Area (NAFTA)*.
Perdagangan bebas yang bersifat eksklusif antaranggota NAFTA. Pada tahun 2010, barang bebas keluar masuk antaranggota tanpa ada hambatan nontarif.
- h. Forum untuk pemecahan isu-isu perdagangan dan moneter/*general agreement on tariff and trade (GATT)*. Tujuannya mengatur perdagangan dunia dan tarif perdagangan.

5. General System of Preference (GSP)

Preferensi umum yang diberikan pada negara berkembang olah bangsa maju.

- a. Negara pemberi donor:
Australia, Selandia baru, Kanada, USA, Jepang, dan lain-lain.
- b. Negara penerima donor:
ASEAN, Amerika Latin, Amerika Tengah, dan negara miskin.
- c. Keringanan konsep GSP:
 - 1) pembebasan tarif;
 - 2) penurunan tarif;
 - 3) keringanan bea masuk;
 - 4) kelonggaran kuota;
 - 5) perlakuan cepat;
 - 6) sistem pembayaran.
- d. Manfaat bagi Indonesia:
 - 1) kuota ekspor tekstil ke USA;

- 2) quota ekspor hasil pertanian;
- 3) keringanan tarif dan bea masuk impor.

6. *Isu-isu Manajemen dalam Perusahaan Multinasional*

Pada saat pasokan sumber daya, arus produk, dan pasar tenaga kerja semakin mencakup batas-batas negara, tindakan perusahaan multinasional sangat berpengaruh dalam perekonomian global karena perusahaan multinasional mempunyai kebaikan dan keburukan bagi *host-country* (negara pengundang).

Adapun keburukan perusahaan multinasional bagi *host-country* adalah: (1) keuntungan terlalu besar; (2) menguasai perekonomian; (3) campur tangan pemerintah; (4) hanya mengambil tenaga lokal; (5) tidak ada ahli teknologi; (6) tidak menghargai kebiasaan hukum, kebutuhan lokal; (7) keburukan bagi perusahaan multinasional sendiri; (8) balasan keuntungan; (9) pembebanan sumber daya yang lebih mahal; (10) aturan yang terlalu mengeksploitasi; (11) batasan divisi; (12) tidak memenuhi kewajiban perjanjian.

Kebaikan perusahaan multinasional bagi *host-country*: (1) pertumbuhan; (2) pendapatan; (3) belajar; (4) pengembangan.

Idealnya, perusahaan multinasional ataupun *host-country* mendapatkan manfaat dari hubungan tersebut. Negara yang menerima (*host country*) mendapatkan manfaat dari pajak yang bertambah besar, semakin meningkatnya lapangan kerja yang tersedia, alih teknologi, ekspansi modal, pengenalan industri-industri khusus, dan pengembangan sumber daya setempat.

Beberapa negara yang ditempati perusahaan-perusahaan multinasional (*host country*) kadang-kadang mengeluh bahwa perusahaan-perusahaan multinasional: (1) mengambil laba yang terlalu besar; (2) menguasai perekonomian lokal; (3) mencampuri pemerintahan lokal; (4) tidak mampu membantu mengembangkan perusahaan lokal; (5) mengambil tenaga kerja lokal yang paling berpotensi; (6) tidak berhasil dalam melakukan alih teknologi yang lebih maju; (7) tidak mau memahami kebiasaan, hukum, dan kebutuhan setempat.

Perusahaan multinasional juga merasa bahwa mereka dieksploitasi dalam hubungannya dengan negara tuan rumah. Mereka juga menghadapi kesulitan di negara asal atau kantor pusat mereka.

Hal ini terjadi khususnya apabila perusahaan multinasional menjadi lebih berorientasi internasional.

Kritik yang terlontar paling banyak biasanya terpusat pada hilangnya kesempatan untuk bekerja karena pasar tenaga kerja asing yang lebih murah dan larinya investasi modal ke luar, serta praktik korupsi di negara-negara luar.



D. Risiko Politik Investasi Luar Negeri

1. *Sumber risiko politik*

- a. persaingan filosofi-filosofi politis (nasionalisme, sosialisme, dan komunisme);
- b. kerusuhan dan kekacauan sosial;
- c. kepentingan pribadi dari kelompok-kelompok usaha lokal;
- d. kebebasan politik sekarang dan masa yang akan datang;
- e. konflik-konflik angkatan bersenjata dan pemberontakan internal untuk kekuasaan politik;
- f. persekutuan internasional baru.

2. *Kelompok yang berpengaruh terhadap timbulnya risiko politik:*

- a. kekuasaan pemerintah;
- b. kelompok oposisi nonperlementer;
- c. kelompok masyarakat yang tidak terorganisasi, misalnya mahasiswa, pekerja, kaum minoritas, dan sebagainya;
- d. pemerintah luar negeri atau agen-agen interperintah, seperti *European Economic Community* (EEC);
- e. pemerintah luar negeri yang memungkinkan adanya konflik akan mendukung terjadinya pemberontakan internal.

3. *Akibat risiko politik:*

- a. pengambilalihan: hilangnya aset tanpa kompensasi;
- b. pengambilalihan dengan kompensasi: kekurangan kebebasan untuk menjalankan usaha;
- c. batasan operasional: pangsa pasar, karakteristik produk, kebijaksanaan pegawai, bagian lokal;

- d. kehilangan kebebasan transfer: keuangan, barang, personel, atau hak kepemilikan;
- e. pemutusan atau revisi unilateral dalam kontrak atau kesepakatan;
- f. diskriminasi, misalnya pajak, kontrak;
- g. kerusakan *property asset* atau personel dari pemberontakan, revolusi, perang, dan lain-lain.

4. Dampak ekonomi perusahaan multinasional bagi negara yang ditempati

Perusahaan multinasional memberikan kontribusi dalam pertumbuhan perekonomian suatu negara melalui proses penciptaan keterkaitan yang meliputi:

- a. keterkaitan ke depan: perusahaan multinasional memproduksi barang-barang yang digunakan oleh perusahaan lokal untuk kebutuhan produksi manufaktur mereka;
- b. keterkaitan ke belakang: berkaitan dengan upaya perusahaan multinasional untuk membeli bahan baku dari perusahaan lokal.

5. Dampak sosial perusahaan multinasional bagi negara yang ditempati

Perusahaan multinasional menciptakan lapangan kerja baru, baik di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan multinasional. Besarnya dampak tidak sama karena perusahaan multinasional melibatkan banyak perusahaan sebagai rekan ataupun sub-kontraktor, tetapi juga perbaikan dalam kebijakan lapangan kerja dengan mengikuti standar internasional.

6. Cara-cara yang digunakan perusahaan untuk memperkecil konflik dengan perusahaan pemerintah pribumi

Perbedaan ekonomi dan politik di antara negara-negara mengakibatkan perbedaan fundamental sosial, budaya di antara kelompok etnik di negara-negara di dunia. Oleh karena itu, untuk menjalin kerja sama yang harmonis, diperlukan persepsi yang sama antarnegara itu dan kerja sama antarperusahaan dengan pemerintah suatu negara dalam konteks dunia sebagai "Desa yang Besar". Untuk itu, diperlukan hubungan kemitraan (*partnership*) yang saling menguntungkan antara perusahaan yang besar untuk menjadi lahan investasi di suatu negara atau pribumi melalui cara berikut:

- a. mendapatkan bahan-bahan atau komponen dari sumber negara pribumi;
- b. menggunakan kerja sama dengan mitra negara pribumi;
- c. menggunakan pekerja dan manajer lokal dan negara pribumi;
- d. menentukan pengadaan fasilitas riset dan pengembangan di negara pribumi;
- e. mengembangkan program yang saling menguntungkan di negara pribumi;
- f. menginvestasikan kembali pendapatan di negara pribumi;
- g. melatih manajer luar negeri untuk berhubungan lebih baik dengan budaya lokal;
- h. membantu mendorong adanya proyek kesejahteraan masyarakat;
- i. menghindarkan diri dari perbuatan penyuaipan terhadap pimpinan tertinggi pemerintah negara pribumi yang sah;
- j. menjual saham (*go public*) kepada para peminat di negara pribumi;
- k. menggunakan bank atau pinjaman dari negara pribumi;
- l. rencana investasi kembali atas pemilikan aset oleh penduduk asli.

Semua usaha itu dimaksudkan untuk menghindari konflik salah pengertian dalam melaksanakan kegiatan bisnis atau usaha negara di dunia internasional. Oleh karena itu, seorang manajer yang berkaliber internasional harus mengakomodasi cara-cara menghindari konflik melalui komunikasi, tukar-menukar kebudayaan, dan cara-cara lain dalam berhubungan dengan perintah untuk menciptakan batas kebebasan pertukaran barang dan jasa.



E. Manajemen Komparatif

Manajemen komparatif adalah proses manajemen di negara-negara yang berbeda untuk menguji potensi tindakan manajemen di bawah kondisi lingkungan yang berbeda. Komparatif manajemen dalam suatu negara dapat diterapkan di negara-negara lain.

1. Modifikasi Model Manajemen Komparatif Koontz

Dalam membandingkan manajemen di berbagai negara, Richard N. Farmer dan Barry M. Richman (1979), dua ahli/pelopop di bidang manajemen komparatif, menekankan bahwa lingkungan eksternal dari perusahaan memengaruhi praktik-praktik manajemen. Organisasi itulah yang pertama kali mengidentifikasi elemen-elemen kritis dalam proses manajemen dan mengevaluasi operasi perusahaan dalam budaya yang berbeda.

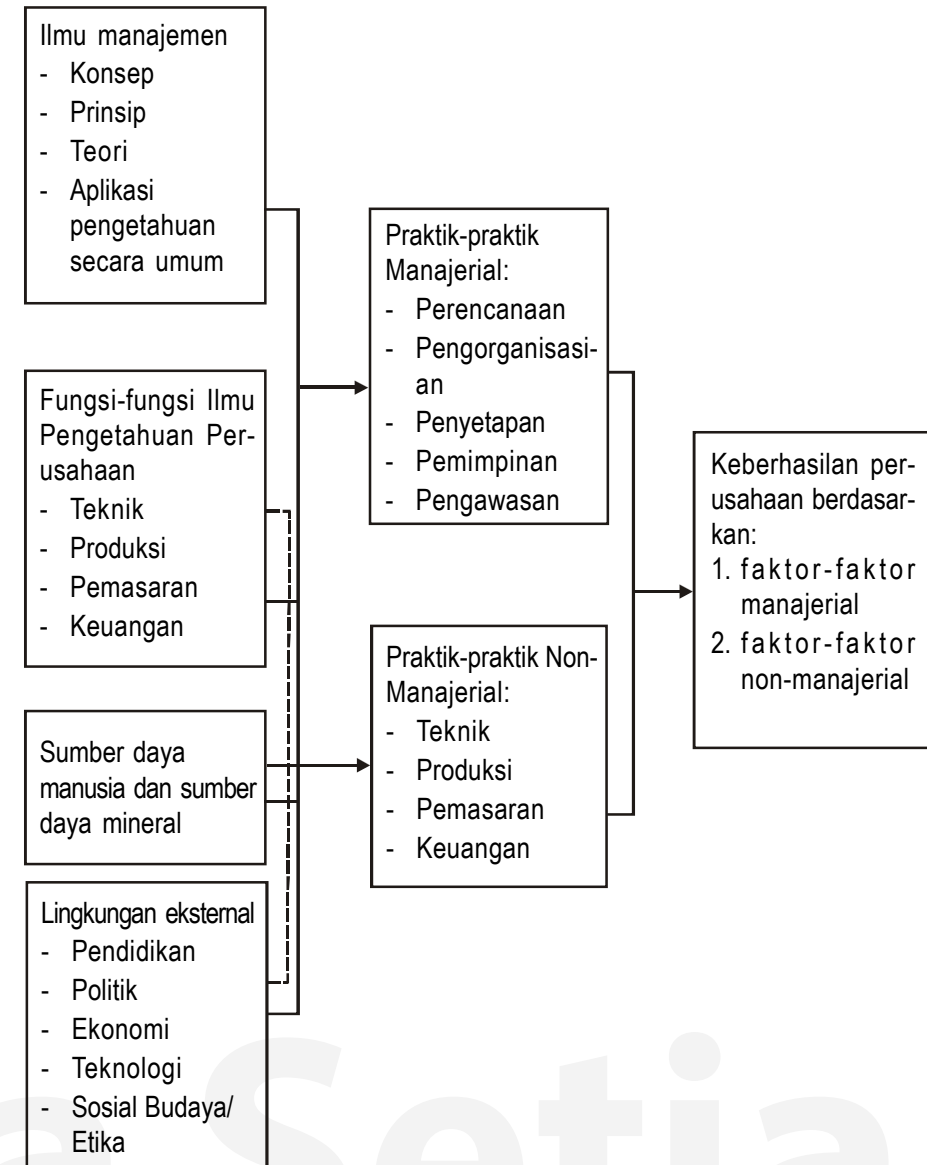
Hal ini juga menggambarkan faktor lingkungan yang dipertimbangkan memiliki pengaruh penting bagi proses manajemen dan keberhasilan manajerial. Faktor-faktor ini diklasifikasikan dalam hal berikut.

- Variabel pendidikan. Latar belakang pendidikan masyarakat suatu negara memengaruhi manajemen dalam suatu perusahaan.
- Variabel sosial budaya dan etika. Budaya dan perilaku masyarakat suatu negara juga sangat berpengaruh pada gaya manajemen berbagai negara. Filosofi yang dianut masyarakat juga diterapkan dalam manajemen perusahaan. Hal ini menjadi ciri khas manajemen setiap negara yang terkadang sulit untuk diubah.
- Variabel politik legal. Variabel politik legal berupa sistem pemerintahan yang dianut suatu negara juga memengaruhi manajemen perusahaan suatu negara. Apakah sistem pemerintahan tersebut berupa monarki atau demokratis memengaruhi gaya kepemimpinan perusahaan.
- Variabel ekonomi yang memengaruhi proses manajerial adalah keadaan ekonomi suatu negara. Apabila situasi ekonomi suatu negara sedang mengalami inflasi atau mengalami deflasi, hal tersebut memengaruhi pencapaian tujuan dalam suatu perusahaan.

Aktivitas perusahaan dibagi ke dalam dua kategori utama, yaitu:

- aktivitas manajerial; dipengaruhi oleh ilmu manajemen. Praktik manajerial meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyetapan, pemimpin, dan pengawasan;
- aktivitas non-manajerial, sangat dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan atau sains yang relevan. Praktik non-manajerial meliputi teknik, produksi, pemasaran, dan keuangan.

Kedua aktivitas tersebut akan dipengaruhi oleh kesediaan sumber daya manusia dan sumber daya materiil serta batasan dan pengaruh dari lingkungan eksternal (pendidikan, politik, ekonomi, teknologi, dan sosial budaya/etika).



2. **Perbandingan Manajemen Jepang, Manajemen Amerika, dan Manajemen Negara Lainnya**

a. *Manajemen Jepang*

Manajemen dalam pandangan bangsa Jepang adalah komitmen kolektif yang lahir dari kesadaran diri dan rasionalitas untuk mengabdikan pada institusi atau perusahaan tempat mereka bekerja, baik secara fisik maupun nalar. Kehidupan bangsa Jepang memiliki filosofi manajemen kolektif, atau disebut juga manajemen konsensus, yang berarti kolektivitas dengan makna bahwa kerja sama, sinergi, dan berkarya, tidak hanya saling mendorong satu sama lain, tetapi juga dilakukan secara *hand in hand*, aktif dalam mengambil keputusan, dan menentukan tujuan dari *team work*. Filosofi manajemen kolektif ini banyak diterapkan dalam perusahaan Jepang.

Bangsa Jepang juga menerapkan filosofi *Kaizen* dalam institusi atau perusahaan mereka. *Kaizen* diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*), lebih memerhatikan proses, bukan hasil, dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus-menerus. *Europe Japan Centre* menyimpulkan bahwa “*Kaizen* menunjukkan hanya dengan terus-menerus sadar dan membuat beratus-ratus ribu peningkatan kecil, suatu perusahaan dapat menghasilkan barang dan jasa yang bermutu otentik sehingga dapat memuaskan pelanggan. Cara paling mudah untuk mencapainya adalah dengan keikutsertaan, motivasi dan peningkatan terus-menerus dari masing-masing serta seluruh karyawan dalam organisasi. Keikutsertaan staf bergantung pada komitmen manajemen senior, strategi yang jelas, dan ketabahan karena *kaizen* bukan jalan pintas, melainkan proses yang berjalan secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan” (Cane, 1998: 265).

Keunggulan manajemen bangsa Jepang lainnya adalah sangat mengandalkan kualitas atau nilai kerja tim, dan budaya setiap orang. Melalui sikap tersebut, setiap orang merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari anggota tim (perusahaan/institusi) dan sangat terkait erat dengan rekan kerja mereka. Oleh karena itu, kelangsungan, ketahanan, dan pertumbuhan merupakan target strategis bagi setiap perusahaan yang bersifat *profit centre*. Selain itu, bangsa Jepang benar-benar memusatkan perhatian pada kemahiran dan kemampuan berkomunikasi serta berinteraksi dengan orang lain.

Pada manajemen Jepang terlihat ciri-ciri sebagai berikut.

- 1) Sistem kerja seumur hidup, sistem evaluasi dan promosi lambat sehingga setiap manajer sangat memahami seluk-beluk perusahaannya sebelum dipromosikan.
- 2) Sistem pemberian insentif dalam perusahaan Jepang bersifat fleksibel. Apabila perusahaan mendapat laba yang cukup besar, karyawannya pun akan mendapat insentif yang cukup besar, begitu juga sebaliknya.
- 3) Karier meningkat bukan berdasarkan spesialisasi, melainkan secara menyeluruh dalam semua bidang.
- 4) Motivasi kuat bagi seluruh karyawan dalam perusahaan Jepang adalah diikutsertakan dalam pengambilan suatu keputusan. Hal ini berdampak pada tanggung jawab masing-masing karyawan karena bertanggung jawab kepada dirinya sendiri dan mereka dapat mengawasi dirinya sendiri ketika sedang bertugas.

b. *Manajemen Amerika*

Dalam manajemen Amerika berlaku sistem kerja jangka pendek. Akibatnya, seseorang berusaha untuk dipromosikan secara cepat. Jika tidak dipromosikan dalam beberapa tahun, ia memutuskan untuk pindah pekerjaan mencari keadaan yang lebih baik. Sistem bonus diberikan berdasarkan potongan dan hal ini membuat orang bekerja dengan sangat keras sehingga kadang-kadang menimbulkan kejenuhan.

Karier dalam manajemen Amerika berdasarkan spesialisasi. Orang tidak akan mudah berpindah ke bidang pekerjaan lain jika tidak berdasarkan spesialisasinya. Jika perusahaan tidak lagi memerlukan suatu spesialisasi, seorang pekerja akan menganggur atau pindah ke perusahaan lain yang membutuhkan spesialisasinya. Pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan pada manajemen tingkat tinggi sehingga saat pelaksanaannya terkadang mengalami kesulitan karena orang akan bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan sehingga pengawasan dalam hal ini dilakukan oleh supervisornya.

c. *Perbedaan Praktik Manajemen Jepang dan Manajemen Amerika*

Perbandingan praktik manajemen Jepang dan manajemen Amerika adalah sebagai berikut.

Tabel 11.1
Perbedaan Praktik Manajemen Jepang dan Manajemen Amerika

Manajemen Jepang	Manajemen Amerika
1. Pekerjaan seumur hidup.	1. Pekerjaan jangka pendek.
2. Evaluasi dan promosi lambat.	2. Evaluasi dan promosi cepat.
3. Jalur karier nonspesialisasi.	3. Jalur karier spesialisasi.
4. Mekanisme pengawasan lengkap.	4. Mekanisme pengawasan yang jelas.
5. Tanggung jawab kolektif.	5. Tanggung jawab perorangan.
6. Pengambilan keputusan kolektif.	6. Pengambilan keputusan perorangan.
7. Perhatian terhadap pekerjaan menyeluruh.	7. Perhatian terhadap pekerjaan terbagi-bagi.

Selain itu, berikut perbandingan sudut pandang Amerika, Eropa, dan Jepang dalam hal persaingan.

Tabel 11.2
Perbandingan Sudut pandang Amerika, Eropa, dan Jepang dalam Hal Persaingan

Persaingan	Sudut Pandang Amerika	Sudut Pandang Eropa	Sudut Pandang Jepang
1	2	3	4
Sifat Persaingan	Persaingan kekuatan moral yang kuat, membentuk karakter.	Persaingan bukan baik atau buruk.	Sudah menjadi sifat adanya adu konflik. Untuk menyelesaikan konflik setiap individu harus bersaing, tetapi tujuan akhirnya adalah harmoni antara sifat alam dan manusia.
1	2	3	4
Persaingan usaha	Persaingan usaha seperti permainan olahraga yang besar.	Persaingan usaha berpengaruh pada kehidupan orang dan perkembangan secara cepat pada kesejahteraan orang.	Perusahaan seperti keluarga. Persaingan tidak punya tempat dalam keluarga. Tindakan agresif melawan pesaing di pasar adalah untuk kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Motivasi	Seseorang tidak bisa makan. Motivasi pegawai kecuali ada imbalannya sebagai tambahan upah/gaji.	Pegawai dimotivasi dengan fakta bahwa dia sudah disewa oleh perusahaan.	Sama dengan sudut pandang Eropa
Sistem Penghargaan	Orang dievaluasi berdasarkan <i>image</i> /kontribusi mereka pada perusahaan. Tip yang besar di hotel atau restoran yang baik.	Gaji yang cukup, peluang promosi, tetapi tidak ada insentif ekstra, kecuali dari penjualan. Tip yang kecil karena pelayanan jasa sudah termasuk nilai tambah.	Sama dengan sudut pandang Eropa.
Persaingan yang Tinggi	Perusahaan harus kuat dari goncangan kesejahteraan masyarakat secara umum karena tidak ada batasan persaingan.	Terlalu banyak persaingan akan rusak dan terjadi konflik dengan etika efisien Kristen dan sifat kekeluargaan.	Persaingan yang tinggi akan merusak dan menciptakan kebencian hanya persaingan yang terkendali yang akan mengarahkan pada harmoni dan bermanfaat bagi masyarakat.
Kebijakan Penyewaan	Tenaga kerja yang ideal adalah individu yang agresif yang menyukai persaingan individu yang menyadari perasaan tidak cocok dengan perusahaan.	Adanya perbedaan pendapat atau perilaku agresif individu dilihat dari berbagai sudut pandang, yaitu dari ideologi nasional dari jenis pekerjaan. Ditekankan bukan merupakan pertimbangan untuk mendapatkan uang kerja harus agresif.	Individu dipekerjakan/disewa biasanya bukan untuk pekerjaan tertentu, melainkan berdasarkan kepribadian mereka dan kemampuan mereka untuk menjadi anggota kehormatan perusahaan. Ditekankan pada konsesus, kelompok dan permainan <i>time</i> .

3. Komparatif Manajemen di Berbagai Negara Lainnya

a. Rusia

Negara yang terbentuk dari sejarah Uni Soviet, masih mengusung pentingnya otoritas dalam suatu manajemen. Hingga kini, hierarki dalam perusahaan masih merupakan faktor penting, terutama dalam pengambilan keputusan. Meskipun dipandang tidak relevan lagi dengan iklim demokrasi saat ini, gaya manajemen ini relatif masih diperlukan, terutama pada perusahaan atau organisasi yang memiliki sistem yang baku dan ketat, seperti departemen atau organisasi pemerintah.

b. Spanyol

Meskipun gaya manajemen negara ini hampir sama dengan Rusia, sudah ada peningkatan menuju ke manajemen demokratik. Pergeseran ini diakibatkan oleh gelombang protes yang gencar dilakukan oleh para pekerja *blue-collar*. Ada baiknya perusahaan yang memiliki pekerja dengan tipe seperti ini menggunakan manajemen demokratik, dengan memberikan akses lebih cepat ke *top management*, dapat melalui perwakilan pekerja secara individual ataupun serikat.

c. Polandia

Sejarah Polandia sangat mirip dengan Indonesia. Adanya kenaikan harga yang menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pekerja, yang berujung pada kerusuhan, menyebabkan pemerintahan goyah. Hal ini melatarbelakangi timbulnya perubahan yang signifikan pada gaya manajemen perusahaan di negara ini, yang mulanya otoritatif menjadi manajemen partisipatif. Manajemen ini lebih menekankan partisipasi pekerja untuk ikut memberikan saran bagi kebijakan perusahaan, utamanya, tentu saja, masalah kesejahteraan.

d. Australia

Secara keseluruhan, ada kemiripan gaya manajemen Australia dengan Amerika Serikat. Akan tetapi, gaya manajemen yang lebih kuat muncul di negara ini ternyata adalah gaya otoritarian karena memang ada hak pekerja untuk berbicara, tetapi proses arbitrase tetap diwajibkan sebelum hal tersebut dilakukan.

e. Yugoslavia

Berbeda dengan banyak negara lain, Yugoslavia menerapkan *self-management* di perusahaan. Oleh karena itu, seluruh kebijakan dikontrol dan ditetapkan oleh manajemen di perusahaan yang bersangkutan. Positifnya, perusahaan dapat memberikan kesejahteraan yang lebih bagi pekerja ataupun memperluas usahanya tanpa campur tangan berlebihan dari pemerintah.

f. Cina

Pekerja Cina memiliki kepribadian yang sangat unik. Seperti yang ditulis Davidmann (1975) dalam *Style of Management and Leadership: The Chinese worker has apparently to live where he is told to live, has to work where he is told to work, has to do what he is told to do. One has to ask for permission to leave one's work and for permission to travel*. Hal inilah yang terjadi di Cina pada masa lalu sehingga manajemen lebih berlandaskan otoritas. Sekalipun demikian, Cina adalah negara yang paling dinamis dalam menerapkan sistem manajemen, dari otoritas, *self management*, hingga saat ini, partisipatif.

g. Jerman

Jerman adalah negara yang memiliki tingkat kompensasi yang tinggi dan pemberian jaminan sosial yang relatif baik. Pengambilan keputusan ada di tangan *top management*, tetapi pekerja tidak merasa terlalu dianaktirikan karena pengangkatan manajer harus disetujui oleh dua pertiga *shareholder* dan sepertiga sisanya ditentukan oleh pekerja.

Tujuan mengadakan komparatif model manajemen dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan manajemen dan organisasi. Apabila membandingkan manajemen suatu negara dengan negara lain, tampak banyak persamaan dalam hal yang universal, tetapi banyak perbedaan dalam hal yang hakiki, terutama yang berakar pada budaya masing-masing negara, yang dapat dibedakan dari budaya manajemen negara lainnya. Kelebihan yang ditunjukkan dipengaruhi oleh kemampuan menerapkan manajemen universal dengan budaya setempat, setelah ditinjau bahwa hal tersebut juga dapat menunjang kinerja manajemen organisasi.



1. Keahlian yang Dimiliki oleh Manajer Masa Depan

Suksesnya suatu manajemen tidak terlepas dari peran manajerial yang andal. Untuk itu, manajer harus memiliki pengetahuan mengenai teori sistem dan empat dasar fungsi manajemen dan gaya mengetahui situasi manajemen unik yang mereka hadapi dalam praktik dan memiliki keahlian serta pengetahuan mengenai sistem-sistem masa depan.

Keahlian terhadap sistem-sistem masa depan merupakan kemampuan untuk memandang dan mengatur suatu usaha sebagai kesatuan komponen yang saling bekerja sama dan berfungsi sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan. Jadi, pendekatan sistem manajemen merupakan cara menganalisis dan menyelesaikan masalah dan mengimplementasikan solusi setelah mengidentifikasi bagian sistem yang berhubungan dengan masalah dan mengevaluasi efek dari tiap-tiap solusi pada fungsi-fungsi dalam keseluruhan bagian sistem. Frank T. Curtin (1986), Wakil Presiden mesin di Cincinnati, melihat hasil/nilai dari aplikasi pendekatan sistem dalam manajemen dan mengindikasikan bahwa pendekatan sistem merupakan alat yang sangat bernilai bagi manajer pada masa depan. Menurut Curtin, hanya setelah manajer mengerti “gambaran besar” atau melihat semua bagian peralatan secara keseluruhan, mereka bisa menyelesaikan masalah-masalah manajerial secara tepat.

Adapun keahlian yang harus dimiliki manajer masa depan adalah sebagai berikut.

- a. Keahlian fungsional masa depan, yaitu kemampuan untuk mengaplikasikan konsep-konsep perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan secara tepat dalam sistem manajemen. Aplikasi dari empat fungsi dasar ini merupakan pertimbangan bagi manajemen sebagai subsistem dari keseluruhan sistem manajemen.
- b. Keahlian analisis situasional pada masa depan, yaitu kemampuan untuk mengaplikasikan, baik sistem teori fungsional maupun praktik-praktik situasi yang dihadapi manajer. Keahlian ini menekankan bahwa manajer harus memahami situasi untuk

manajemennya sendiri, sebelum mereka dapat menggunakan sistem dan keahlian fungsional untuk mendapatkan hasil terbaik. Pentingnya keahlian analisis situasional didukung oleh pemikiran dan ide-ide pendekatan kontroversi manajemen.

2. Tantangan Manajerial

Memasuki era keterlibatan dinamika dan global, teori-teori dipraktikkan dengan latar belakang perubahan cepat dan pemikiran ulang yang mendalam, menunjukkan bahwa manajemen dan organisasi akan berevolusi pada abad mendatang. Kecenderungan ini menandai menguatnya tingkat intensitas hubungan organisasional modern dan intensitas tekanan waktu. Dalam menangani kondisi semacam ini, menurut Stoner (1996), diperlukan suatu pendekatan yang disebut keterlibatan dinamik mengekspresikan cara penuh semangat dari para manajer sukses masa kini, memusatkan perhatian pada hubungan manusiawi serta dengan cepat menyesuaikan pada kondisi yang berubah sepanjang waktu. Ada enam tema berbeda mengenai teori manajemen muncul di bawah payung keterlibatan dinamik, yaitu menekankan pada kepentingan pemahaman, yaitu sebagai berikut.

a. Lingkungan Organisasi yang Baru

Pendekatan keterlibatan dinamik mengakui bahwa sebuah lingkungan organisasi bukan sekumpulan kekuatan manusiawi yang tidak tetap. Sebaliknya, lingkungan itu kompleks dan menunjukkan jaringan dinamik dari orang-orang yang sering berinteraksi. Oleh karena itu, manajer tidak boleh hanya memperlihatkan kepentingan mereka sendiri, tetapi juga harus memahami segala sesuatu yang penting bagi manajer lain dalam organisasi mereka ataupun organisasi lain. Mereka saling berinteraksi untuk menciptakan kondisi gabungan yang mendorong mereka untuk menjadi makmur atau berjuang. Teori strategi kompetitif, yang dikembangkan oleh Micheal Porter, memusatkan pada cara manajer dapat memengaruhi kondisi dalam sebuah industri pada saat mereka berinteraksi sesuai dengan peranannya. Variasi lain pada pendekatan keterlibatan dinamik, yang dikemukakan oleh Edward dan Jean Gerner Stead (1968), dalam

Management for a Small Planet, menempatkan ekologi pada pusat teori manajemen.

b. Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Manajer menggunakan pendekatan keterlibatan untuk memerhatikan nilai-nilai yang menjadi pedoman manusia dalam organisasi mereka, budaya perusahaan yang mencakup nilai-nilai tersebut, dan nilai-nilai yang dianut oleh orang-orang di luar organisasi. Robert Solomon (1978), mengambil ide ini selangkah lebih maju, menyatakan bahwa manajer harus memerhatikan dorongan moral dengan menempatkan nilai keunggulan sebagai sesuatu yang paling penting dalam agenda mereka. Berjuang keras terus-menerus ke arah keunggulan merupakan konsep etika, pendekatan keterlibatan dinamik memindahkan etika dari pinggiran teori manajemen ke pusatnya.

c. Globalisasi dan Manajemen

Pendekatan keterlibatan dinamik mengakui bahwa dunia berada di depan pintu ruang kerja manajer era global. Pasar uang dunia buka 24 jam sehari, bahkan tempat yang paling terpencil di planet ini dapat dijangkau dengan telepon. Dalam menyikapinya, manajer harus memikirkan dirinya sendiri sebagai warga negara dunia. Kenichi Ohmae (1988), menguraikan dunia “tanpa batas”, dan para manajer memerlukan semua pelanggan dengan “jarak yang sama” dari organisasi mereka.

d. Mendirikan dan Memperbaharui Organisasi

Manajer yang mempraktikkan keterlibatan dinamik terus-menerus mencari jalan untuk membebaskan potensi kreatif dari karyawan dan diri mereka sendiri. Semakin banyak ahli teori yang mendesak agar manajer memikirkan ulang standar struktur organisasi yang telah mereka kenal dengan baik. Michael Hammer dan James Champy (1975) membuat konsep “rekayasa ulang” perusahaan (*reengineering the corporation*) yang isinya mendesak manajer untuk memikirkan ulang setiap proses yang menjadi fungsi organisasi dan berani menggantikan proses yang menghambat efisiensi organisasi.

e. Budaya dan Multibudaya

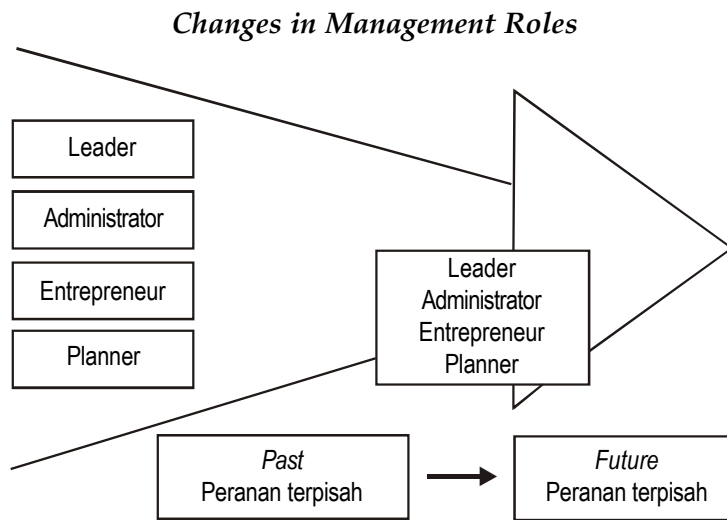
Manajer yang menerima pendekatan keterlibatan dinamik mengakui bahwa berbagai perspektif dan nilai yang dibawa oleh orang dengan latar belakang budaya yang berbeda ke dalam organisasi bukan sekadar fakta kehidupan, melainkan sebagai sumber kontribusi signifikan. Mereka menghendaki para manajer melihat manfaat yang akan datang dan menyambut serta memahami perbedaan di antara orang-orang. Sekalipun demikian, tidak seorang pun mengatakan bahwa menerima budaya yang berbeda merupakan tindakan mudah. Multibudaya adalah target yang bergerak karena semakin banyak orang yang menyadari tradisi budaya tertentu dan ikatannya. Di sinilah “dinamik” dan “keterlibatan” bersama-sama berperan dalam menangani organisasi abad global.

f. Mutu

Dengan pendekatan keterlibatan dinamik, *Total Quality Management* (TQM) harus menjadi perbendaharaan kata setiap manajer. Semua manajer harus memikirkan cara melakukan setiap proses organisasi untuk menyediakan *output* yang bertanggung jawab.

Hubungan yang kuat dan jangka panjang dapat menjadi produk samping yang bermanfaat dari kerangka “Mutu” pikiran dan tindakan, dengan pandangan ini *Total Quality Management* menambah satu lagi dimensi dinamik pada manajemen karena mutu juga selalu merupakan target yang bergerak. Dengan demikian, pada masa yang akan datang terjadi berbagai tantangan yang lebih rumit terhadap teori dan praktik manajemen. Pekerjaan manajer pada waktu mendatang menuntut lebih banyak pengetahuan dan kecanggihan akibat organisasi yang semakin kompleks. Organisasi komponen personalia akan dihitung secara bervariasi baik gaji maupun bonus.

H. Igor Ansof dan R.G. Bradeburg (1981), berpendapat bahwa pada masa mendatang, manajer akan memberikan peranan multiplikasi dan membutuhkan kompetensi yang simultan sebagai pemimpin, administrator, entrepreneur, negarawan, perencana dan sistem arsitek dan sebagainya, yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 11.3 Changes in Management Roles

Sumber: E.F. Lundgren, *Organizational Management*, New York, 1984.

Oleh karena itu, diperlukan adanya antisipasi menghadapi manajemen yang kompleks. Berdasarkan hasil penelitian Craig dan Mitchael di Amerika dalam bukunya *The Future 500*, ada enam hal yang harus diantisipasi oleh 500 perusahaan dalam menghadapi era global, yaitu: (1) lari dengan kecepatan tinggi pada masa depan; (2) perubahan-perubahan bisnis; (3) persaingan keunggulan pada masa mendatang; (4) memasuki era global; (5) kompleksitas manajemen: (a) manajemen perspektif; (b) harmonisasi: *stakeholder and corp. mutual benefit principle*; (c) manajemen kekuasaan; (d) poros manajemen yang tinggi; (6) dimensi-dimensi budaya: (a) globalisasi perusahaan; (b) aliansi-aliansi bisnis sektor pemerintah dan swasta; (c) kerja sama kemitraan dalam kompetensi; (d) hubungan inovasi investor perusahaan; (e) kepemimpinan sosial dan etika; (f) bentukan organisasi baru; (g) integrasi cabang budaya; (h) pemahaman kebutuhan individu.

Pada era global, para eksekutif didera dan dituntut untuk mencari cara pemikiran baru tentang ilmu dan seni manajemen. Mereka harus menerapkannya secara efektif dalam pemecahan masalah-masalah manajemen yang kompleks dengan tingkat kemampuan puncak yang prima.

Craig dan Mitchael (1967), dengan pemikirannya mengajak para manajer, baik dalam dunia usaha swasta maupun pemerintah untuk menerobos *foresight for the future* dengan menunjukkan pola-pola pikir manajemen dalam mengantisipasi perubahan dalam bidang-bidang era bisnis internasional. Dalam setiap kurun waktu yang berubah-ubah, proses, sistem manajemen strategi, serta model konseptual mengikuti perkembangan yang terjadi dan manajemen harus dinamis sehingga mampu mengatasi dan memecahkan masalah-masalah yang harus dihadapi oleh setiap organisasi, baik yang menyangkut antisipasi yang dikemukakan Craig dan Mitchael ataupun masalah-masalah lain. Dengan berorientasi pada masa lalu dan masa kini, setiap eksekutif akan mendapatkan formula baru untuk menghadapi era baru, era persaingan bebas.

3. Manajemen Kompleksitas (Complexity Management)

Para eksekutif dihadapkan pada dilema dalam menjalani era global. Banyak orang merasa perlu menaruh perhatian pada usaha mengobati sakitnya organisasi dengan menerapkan keahlian khusus. Craig dan Mitchael mengemukakan pendapat tentang pentingnya "Manajemen Kompleksitas" sebagai teori baru.

Kompleksitas akan menggambarkan saran dan masukan tentang semua variabel yang dapat menyebabkan organisasi mampu memecahkan masalah dan mencapai tujuannya.

Konsep kepemimpinan harus melengkapi cara lama manajemen, yaitu "para pemimpin bekerja lebih dari sekadar memanajemeni (*leaders do more than merely manage*)". Dengan demikian, kemahiran akan manajemen kompleksitas dapat melengkapi kepemimpinan. Para manajer kompleksitas akan bekerja lebih dari sekadar memimpin dan memanajemeni (*complexity managers do more than merely lead and manage*). Manajemen kompleksitas akan menunjukkan suatu sikap, cara memanajemeni sebuah organisasi agar berhasil dengan menggunakan tiga konsep berikut.

a. Manajemen Perspektif (Perspective Management)

Manajemen perspektif harus mengharmonisasikan perbedaan keinginan dan sudut pandang dari kelompok tertentu yang mempunyai hubungan dan kepentingan langsung dengan suatu organisasi bisnis (*stakeholders*) dalam ekosistem perusahaan melalui

prinsip-prinsip kesejahteraan yang saling menguntungkan (*mutually benefiting principles*). Manajer yang berpandangan perspektif akan mengikatkan dirinya pada komitmen untuk mencapai tujuan dengan konstan dan menyatukan tujuan individu *stakeholders* dengan tujuan organisasi dalam mencapai dua kepentingan, individu, dan kelompok. Manajemen perspektif mengakui nilai-nilai dari perbedaan dalam kesatuan (*value diversity within unity*).

b. Manajemen Kekuasaan (Power Management)

Manajemen kekuasaan melepaskan tali kebebasan kreativitas, mendorong dan menentukan individu-individu dan kelompok untuk kepentingan kesejahteraan seluruh ekosistem perusahaan. Kekuatan manajer juga mengekang kebebasan *stakeholders* yang tidak akan atau tidak dapat mengarahkan dirinya pada tujuan utama yang akan melancarkan kepentingan keseluruhan.

c. Manajemen Poros (Pivot Management)

Poros manajemen memelihara hubungan antarindividu *stakeholders* untuk menjamin atau memastikan mereka pada pemenuhan maksimal dan puncak kinerja. Poros manajer berupaya meningkatkan keberfungsian peranan struktur proses, sistem dan prosedur dari organisasi pada fokus keunikan individu. Poros manajer mengakui bahwa individu memperoleh pemenuhan keuntungan yang sebenarnya dan mencapai penampilan kinerja tertinggi untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4. *Global Mindset dan Management Skills Global*

Seorang manajer dalam menyikapi perubahan-perubahan dalam keadaan darurat serta kompleksitas kehidupan perusahaan harus berwawasan global (*global mindset*). Ia harus terbuka dengan kebudayaan luar, tetapi tetap mempertahankan norma-norma lokal. Hal itu harus dilihat dari sudut pandang sebagai kemudahan fasilitas yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan apabila ada keinginan berbaur dengan pihak luar. Selanjutnya, dengan peluang tersebut, seorang manajer harus mengadakan pendekatan terpadu terhadap pengaturan organisasi secara global yang dilakukan melalui pendekatan strategi, budaya, perusahaan/negara, dan manusianya secara komprehensif.

Pola pikir global (*global mindset*) dapat dibandingkan dengan pola pikir manajemen yang sempurna untuk organisasi domestik, tetapi dalam konteks yang global dibutuhkan perspektif tambahan. Perspektif global tidak lebih baik daripada pola pikir tradisional, tetapi dalam “tambahan” kekompleksitasan yang lebih luas. Kerumitan seperti itu adalah ciri dari dunia modern. Perbedaan antara *mindset* manajemen global dan tradisional diilustrasikan sebagai berikut.

Unsur	Pola Pikir Tradisional	Pola Pikir Global
Strategi/struktur	<ul style="list-style-type: none"> - Spesialisasi - Prioritas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengarahkan untuk gambaran lebih luas - Menyeimbangkan perbedaan
Budaya kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> - Me-manage pekerjaan - Mengontrol hasil 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses yang sedang berlangsung - Hasil dengan perubahan
Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Me-manage sendiri - Belajar secara domestik 	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai perbedaan - Belajar secara global

Sumber: Stephan H. Rhinesmith, A Managers Guide to Globalization, Richard D. Irwin Inc. Chicago, USA, 1996.

Panduan bagi para manajer global untuk bertindak, menggunakan strategi/struktur:

- mengatur persaingan dengan cara mengetahui dan mengendalikan pandangan yang lebih luas;
- mengatur kesulitan dengan cara menganalisis dan menyeimbangkan pertentangan;
- mengatur keterkaitan dengan cara proses strategi dan proses yang terkait;
- mengatur perubahan dengan cara yang fleksibel dan mengikuti arus perubahan tersebut;
- mengatur tim-tim melalui perbedaan yang peka dan perbedaan nilai;
- mengatur belajar secara terbuka dan mempelajari secara keseluruhan.

Keenam langkah panduan tersebut apabila dilakukan dengan tepat, akan meningkatkan kemampuan seorang manajer. Salah satu cara dalam melihat manajer-manajer yang berbeda dalam suatu organisasi global, dikemukakan Enrico Auteri, Vittorio Tesio, dan Fiat

(1991). Mereka telah menggambarkan empat kategori posisi operasi pada tingkat yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi global, yaitu:

- a. posisi transnasional, berlaku pada seluruh area geografi dalam bisnis tanpa segmentasi dan pembatasan;
- b. posisi multinasional, berlaku di beberapa negara, dibatasi oleh batasan tertentu;
- c. posisi *open* lokal, berlaku dalam konteks bangsa tunggal, dengan keterikatan, yang signifikan, titik-titik kesesuaian dan kebergantungan pada elemen-elemen di luar negeri;
- d. Posisi lokal, berlaku dalam konteks bangsa tunggal atas dasar variabel pembeda lokal, tidak dengan interaksi signifikan dengan negara-negara lain.

5. Ciri-ciri Seorang Manajer Global Kelas Dunia

Seorang manajer kelas dunia harus menjadi seorang pribadi kelas dunia yang memiliki sistem nilai yang tidak tergoyahkan. Menurut Gerhard Klenert (1992: 299), beberapa cirinya adalah sebagai berikut.

a. Integritas

Integritas adalah mengatakan apa yang dilakukan dan melakukan apa yang dikatakan. Integritas menghindari sifat suka berahasia dan tidak berterus terang dan berada “di depan” bersama setiap orang. Integritas tidak berusaha memanipulasi orang dengan memberi tahu mereka “apa yang ingin mereka dengar”. Integritas lebih memerhatikan kata-kata daripada tulisan. Integritas merasa nyaman dengan melakukan hal yang baik. Mengetengahkan integritas pribadi tidak berarti hanya menekankan pada pendekatan *one man show* untuk keberhasilan, tetapi memerlukan kriteria tersebut untuk mencapai atau diakui sebagai manajer tingkat dunia. Integritas abadi yang menonjolkan sikap (*attitude*) perlu dikembangkan dengan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) serta kemampuan (*competences*).

Moran dan Ricsenberger (1994) membedakan antara pola pikir dan keterampilan yang diperlukan oleh *CEO*, *Staff*, *General Manager* dan *Staff*, dan seluruh pegawai. Mereka mendiskusikan 12

kompetensi global dan mencoba membedakan tingkat/derajatnya terhadap empat kelompok di atas yang perlu memiliki tim kompeten. Kompetensi global Moran dan Ricsenberger adalah:

- 1) memiliki suatu pola pikir global;
- 2) bekerja setara dengan orang-orang dengan latar belakang yang berlainan;
- 3) memiliki orientasi jangka panjang;
- 4) mempermudah perubahan organisasional;
- 5) menciptakan sistem pembelanjannya;
- 6) memotivasi pekerja sebaik-baiknya;
- 7) melakukan negosiasi dan pendekatan konflik dalam model kolaboratif (kerja sama);
- 8) mengelola dengan cermat tenaga kerja asing;
- 9) memimpin dan berpartisipasi secara efektif dalam tim multikultural;
- 10) memahami budaya, nilai, dan asumsi dirinya;
- 11) secara akurat menampilkan budaya organisasional dan budaya nasional;
- 12) menghindari kesalahan kultural dan perilaku dengan tujuan menunjukkan pengetahuan dan respek untuk negara lain.

Kedua belas kompetensi ini berkaitan dengan enam atribut pola pikir, karakteristik, dan keterampilan. Tidak semua manajer dalam organisasi/perusahaan global memerlukan enam atribut, karakteristik, dan keterampilan tersebut. Semua manajer memiliki tanggung jawab mengelola keberagaman. Hal ini diperlukan adanya partisipasi dari semua tim manajemen. Keberhasilan perusahaan global sangat bergantung pada kemampuan eksekutif dalam membawa misinya. Eksekutif seperti itu harus berpotensi dalam hal:

- 1) keefektifan dalam berkonsep (visi, sintesis, profesional dan kemampuan mengarahkan bisnis dengan tepat);
- 2) keefektifan operasioanal (keefektifan individu, penentu dan kontrol);
- 3) keefektifan interpersonal memengaruhi pribadi dan perilaku verbal;
- 4) motivasi yang tinggi pada pencapaian tujuan (ambisi, minat profesional, dan kontrol emosi).

Menurut Gerhard Klenert (1999: 177), seorang manajer global kelas dunia harus dapat memadukan semua kekuatan sebagai berikut:

- 1) perspektif “gambaran besar”;
- 2) melakukan globalisasi visi, misi, dan strategi;
- 3) memanfaatkan transaksi internasional untuk memberikan nilai tambah dan meminimalkan pemborosan;
- 4) memahami persaingan global;
- 5) melakukan sentralisasi dengan perspektif yang terlokalisasi;
- 6) mengembangkan perusahaan yang berpola pikir global;
- 7) memahami perbedaan budaya, politik, demografis dan iklim bisnis, dan dampak-dampaknya pada transaksi bisnis;
- 8) memahami baik buruknya globalisasi;
- 9) memahami perbedaan dalam perspektif;
- 10) memahami alih teknologi;
- 11) memanfaatkan alat-alat perbandingan;
- 12) beralih dari mentalitas penjiplak menjadi inovatif;
- 13) belajar dari pesaing;
- 14) memanfaatkan kemitraan strategis.

Di samping memerhatikan semua kekuatan di atas, menurut Klenert, faktor lain yang mendorong keberhasilan manajemen kelas dunia adalah:

- 1) dapat melihat perubahan sebagai tantangan dalam mencari peluang baru dan bertindak berdasarkan skala prioritas yang tepat;
- 2) inovatif, kreatif, memiliki sasaran, yang jelas dalam kehidupan pribadi ataupun kehidupan profesionalnya;
- 3) melakukan penilaian dan pengukuran sebagai alat motivasi dan berusaha untuk mengembangkan dirinya dan keahlian profesionalnya melalui pendidikan dan latihan;
- 4) memiliki adaptasi pergaulan yang tinggi agar bisa menempatkan dirinya memiliki kemampuan kepemimpinan yang mengutamakan produktivitas dan mutu;
- 5) memfokuskan perhatiannya pada pengembangan strategi global

dengan implementasi lokal, melalui pemanfaatan informasi dan penggunaan teknologi tepat guna;

- 6) mendorong terjadinya aliansi strategi, baik horizontal maupun vertikal secara terintegrasi sehingga merupakan strategi dalam menghasilkan *output* yang menjadi pusat perhatian.

Tentunya keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam konteks kelas dunia ditentukan pula oleh faktor internal dan eksternal organisasi dunia sekitar. Sebagai sosok organisasi atau perusahaan kelas dunia, keberhasilannya lebih banyak ditentukan oleh sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Dengan keunggulan dari keterandalan sosok manajer ataupun tim manajemen yang mahir, keberhasilan organisasi atau perusahaan dapat diraih. Dengan kata lain, percaya bahwa proses memenangkan perjuangan dalam persaingan itu adalah buah hasil dari kehidupan sebagai manajer kelas dunia yang memiliki kemampuan *global mindset* dan *management global skill*.

Pada akhirnya, globalisasi manajemen merupakan fakta kehidupan. Manajemen global adalah kinerja dari aktivitas manajemen yang melewati batas nasional. Manajemen global membantu mengatasi masalah yang tidak dapat dipecahkan sendiri dalam kerja sama internasional. Tumbuh dan berkembangnya perusahaan multinasional memerlukan manajemen yang bermutu global. Kompleksitas dalam penanganan perusahaan lintas negara memacu sumber daya yang ada di dalamnya untuk terus kreatif dan inovatif.



DAFTAR PUSTAKA

- A. F. M., Basri dan V. Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- A.E. Sikula. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. Santa Barbara: John Wiled and Sons Inc.
- A.P. Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- A.S. Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Abdul Muin Salim. 2002. *Konsepsi Kekuasaan Politik dalam Al-Qur'an*. Jakarta: Rajawali Press.
- Abdul Rashid Moten dan Syed Serajul Islam. 2005. *Introduction to Political Science*. Australia: Thompson.
- Abdulsyani. 1987. *Manajemen Organisasi*. Jakarta: Bina Aksara.
- Adam Ibrahim Indrawijaya, dan Wahyu Suprpti. 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: LAN-RI.
- Amirin Tatang. 1992. *Pokok-pokok Teori Sistem*. Jakarta Rajawali.
- Amitai, Etzioni. 1985. *Oganisasi-organisasi Modern*. Jakarta: Press Universitas Indonesia.
- B. Berelson. dan Steiner G.A. 1964. *Human Behaviour*. Shorter Edition. New York: Harcourt, Brace and World, Inc.
- B.N. Marbun. 1996. *Kamus Politik*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.

- Bambang Tri Cahyono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Bedjo Siswanto. 1990. *Manajemen Modern*. Bandung: Sinar Baru.
- Bintoro Tjokroamidjojo. 1990. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- C. Polidano. 1998. "Why Bureaucrats Can't Always Do What Ministers Want: Multiple Accountabilities in Westminster Democracies." *Public Policy and Administration* 13, No. 1, Spring. 1998, p 38.
- C.S.T Kansil. dan Christine S.T. Kansil. 2002. *Pemerintahan Daerah Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Carlton Clymer Rodee. 2000. *Pengantar Ilmu Politik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- D. Ulrich. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Daniel E. Hebding. dan Leonard Glick. 1994. *Introduction to Sociology: a Text with Readings*. Forth Edition. Pilipina: McGraw-Hill Inc dan Philipine Graphic Art Inc.
- Deddy Mulyana. 2000. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- E.K. Imam Munawwir. 2002. *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Edgar H. Schein. 1991. *Psikologi Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ek. Mochtar Effendy. 1986. *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Everett M. Rogers. 1983. *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan Publishing C., Inc.
- F.E. Lunenburg. 1995. *The Principalship: Concept and Application*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- G. Mitchell. Duncan (ed.). 1968. *A Dictionary of Sociology*. London: Routledge and Kegan Paul.
- G. Morgan. 1986. *Images of Organization*. London: Sage.
- Gary Yukl. 2002. *Leadership in Organizations*. Cetakan 5. New Jersey: Prenhallindo.
- Ginanjart Kartasasmita. 1997. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES.
- H. Mintzberg. 1983. *Power in and Around Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- H. Nawawi. 1988. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Cet. II. Yogyakarta: UGM.
- Harry M. Johnson. 1960. *Sociology: a Systematic Introduction*. Under the General Editorship of Robert K. Merton, New York dan Burlingame: Harcourt, Brace and World Inc.
- Hayati Djatmiko. 2002. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ibnu Taimiyah. 1998. *Siyasah Syar'iyah, Etika Politik Islam*. Surabaya: Risalah Gusti.
- Indriyo Gito Sudarmo dan Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- J. Pfeffer. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School.
- J. Wahibur Rokhman. 2003. *Pemberdayaan dan Komitmen: Upaya Mencapai Kesuksesan Organisasi dalam Menghadapi Persaingan Global dalam Usmara, A. (Ed.): Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book.
- Jabal Tarik Ibrahim. 2003. *Sosiologi Pedesaan*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Jacobus Ranjabar. 2006. *Sistem Sosial Budaya Indonesia Suatu Pengantar*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- James A. F. Stoner. 1982. *Management*. New York: Prentice Hall International, Inc. Englewood Cliffs.
- Joseph A. Devito. 1992. *The Interpersonal Communication Book*. Sixth Edition. New York: Harper Collins Publishers.
- K. Leithwood dan K.S. Louis. 1998. *Organizational Learning in School*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- K. Pandia. dkk. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

- Keith, Davis. dan John. W. Newstorm. 1989. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York: Mc Graw Hill International.
- Koentjaraningrat. 1964. *Pengantar Antropologi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Lasa H.S. 2005. *Manajemen Perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media.
- Leman. 1997. *Metodologi Pengembangan Sistem Informasi*. Terjemahan Ali Akbar Yulianto dan Afia R. Fitriati. Jakarta: Salemba Empat.
- Lukman Thaib. 2001. *Politik Menurut Perspektif Islam*. Selangor DE: Sinergymate, sdn.bhd.
- Luthans F. 1981. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- M. Manulang. 1963. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- M.S.W. Bernardine R. Wirjana, dan Susilo Supardo. 2002. *Kepemimpinan (Dasar-dasar dan Pengembangannya)*. Yogyakarta: ANDI.
- Machfordz. 2007. *Pengantar Bisnis Modern*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Malayu S.P, Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Malayu S.P. Hasibuan. 1996. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manullang. 1997. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marshall E. Dimock. 1998. *Administrasi Negara*. Jakarta.
- Miftah Thoha. 1993. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Morphet Edgar C. 1983. *The Economic and Financing of Educationn*. Four Edition. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Engetwood Cliffs.
- Muhammad Yusuf Musa. 1988. *Organisasi Negara Menurut Islam*. Banda Aceh: Proyek Penerjemahan MUI Prop. D.I. Aceh.
- Mukhyi, Muhammad Abdul., Imam Hadi Saputro. 1995. *Pengantar Manajemen Umum (untuk STIE)*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Mulyadi. 2002. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ndraha, Taliziduhu Ndaraha. 1988. *Metodologi Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Norman Uphoff. 1986. *Local Institutional Development: an Analytical Sourcebook with Cases*. Kumarian Press.
- P.M. Senge. 1990. *The Fifth Discipline: the art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Paul B. Horton. dan Chester L. Hunt. 1984. *Sociology*. Sixth Edition. McGraww-Hill Book Company. Sidney, Tokyo, dan lain-lain.
- Peg. Pickering. 2000. *How to Manage Conflict*. USA: National Press Publication.
- R. Firth. 1964. *Essays on Social Organization and Values*. University of London, The Athlone Press.
- R. Steward. 1994. *Managing Today and Tomorrow*. London: Macmillan.
- Ralph L. Beals. et.al. 1977. *An Introduction to Anthropology*. Fifth Edition. Macmillan Publishing.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*. Jakarta: Erlangga.
- Riyadi dan Deddy Supriyadi Bratakusumah. 2005. *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- S. Agere. 2000. *Promoting Good Governance*. London: Commonwealth Secretariat Marlborough House Pall Mall.
- S. Handayani. 1995. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- S. Samsudin. 2006. *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia.
- S. Wijono. 1994. *Konflik dalam Organisasi/Industri dengan Strategi Pendekatan Psikologi*. Semarang: Satya Wacana.
- S.M.P. Tjondronegoro. 1999. *Memudarnya Otonomi Desa dalam Keping-keping Sosiologi dari Pedesaan*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdikbud RI.
- S.P. Siagian. 1990. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Toko Gunung Agung.
- Sabardi Agus. 1987. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan.
- Sama'un Bakry. 2005. *Menggagas Konsep Ilmu Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

- Sasa Djuarsa Sendjaja. 1999. *Pengantar Komunikasi*. Malang: Universitas Terbuka.
- Selo Soemardjan, dan Soelaeman Soemardi. 1964. *Setangkai Bunga Sosiologi (Kumpulan Tulisan)*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Bandung: Bumi Aksara.
- Sjafrizal. 2009. *Teknik Praktis Penyusunan Rencana Pembangunan Daerah*. Padang: Baduose Media.
- Soleman B. Taneko. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sondang P. Siagian. 2000. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sri Murtini, dan Judianto. 2001. *Kepemimpinan di Alam Terbuka*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara R.I.
- Stephen D. Tansey 1995. *Politics: the Basics*. London: Routledge.
- Stephen P. Robbin. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar, dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Steven Alter. 2002. *Information System: Foundation of E-Business*. Prentice Hall.
- Stevenin. 2000. *Strategi Menang/Menang dalam Menghadapi Konflik*. Jakarta: Prenhallindo.
- Stoner dkk. 1996. *Manajemen, Teori*. Terjemahan Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Suharsami Arikunto. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Surya Dharma. 2003. *Manajemen Kinerja-Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutarto. 1983. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE. UGM.
- T.J. Sergiovanni. 1991. *The Principalsip: a Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Terry. 1989. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terj. J. Smith. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Pakar Manajemen Pendidikan UM. 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Trisnawatisule Ernie dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencanaprenada Media Group.
- Udai Pareek. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ulber Silalahi. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Umar Tirtarahardja, dan S.L. La Sulo. 2005. *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- W.R. Scott. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- William Herbert Newman. 1957. *Administrative Action*. New York: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Wilson Bangun. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Winardi. 1993. *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Adhitya Bakti.
- _____. 2000. *Asas-asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- _____. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Widayana Indonesia.
- World Bank. 1989. "Strengthening Local Government in Sub-Saharan Africa," EDI Policy Seminar Report No. 21, Washington DC.